

Haastattelutekniikka työhaastatteluissa

Saara Peltoniemi

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Saara Peltoniemi	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010
Opinnäytetyön nimi Haastattelutekniikka työhaastatteluissa	Sivu- ja liitesivumäärä 60 + 3
Ohjaaja Anu Santala	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten kohdeyrityksessä käytetty haastattelutekniikka tukee rekrytointia ja miten tekniikkaa on toteutettu käytännössä. Tarkoitus oli tuoda myös esille, millä tekniikan keinoilla hakijoista tunnistetaan ne kriteerit, joita työn tekemiseen vaaditaan. Kohdeyrityksenä toimi Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Opinnäytetyössä tutkimus rajattiin asiantuntijahaastatteluihin.</p> <p>Opinnäytetyön teoria osuudessa selvitetään erilaisia lähteitä käyttäen haastatteluprosessin ja eri haastattelutekniikoiden keskeiset asiat. Haastattelu on henkilöarviointimenetelmistä käytetyin menetelmä ja toimii tärkeänä osana rekrytointiprosessia. Haastatteluissa käytetyillä tekniikoilla; vapaamuotoinen-, jäsennetty- tai yhdistelmätekniikka, on vaikutusta haastattelun lopputulokseen ja hakijasta saatuun kokonaiskuvaan. Myös haastatteluiden suunnitteluun ja siihen valmistautumiseen liittyvät asiat ovat oleellisia haastatteluissa onnistumisessa.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus käsittää tutkimuksen suorittamiseen liittyvät asiat, tutkimustulokset ja niiden tulkinnan. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka valittiin pääasiassa tutkimusjoukon koon perusteella. Tutkimusjoukkona toimi neljä rekrytointin asiantuntijaa ja tutkimus suoritettiin haastatteluiden avulla. Tutkimustulosten mukaan, puolistrukturoitu tekniikka nähdään parhaana vaihtoehtona asiantuntijahaastatteluissa, koska sillä saadaan kattavin kuva hakijasta. Tekniikka antaa haastattelijalle vapauksia poiketa rungosta mahdollisten lisäselvitysten tekemiseksi. Hakijat ovat kuitenkin verrattavissa toisiinsa, koska käytetyn rungon avulla heiltä on kysytty pääasiassa samat kysymykset. SOK:n rekrytoijat toteuttavat tekniikkaa hyvin yhdenmukaisesti sekä yrityksen antamia linjauksia noudattaen. SOK:n linjaukset ovat myös yhdenmukaisia opinnäytetyön teorian kanssa. Hakijoista tunnistetaan haettuja kriteerejä kysymällä olennaisia ja avoimia kysymyksiä eri tavoin.</p> <p>Johtopäätöksissä todetaan, että käytetty tekniikka on sinällään hyvin toimiva, eikä tarvitse suurempia kehitystoimenpiteitä. Erilaisia kehitysehdotuksia kuitenkin löydettiin tekniikan ympäriltä, koskien esimerkiksi rekrytointin seuranta.</p>	
Asiasanat Haastattelu, Haastattelutekniikka, Rekrytointi, Henkilöarviointi	

Degree Programme in Business

Authors Saara Peltoniemi	Group or year of entry 2010
The title of thesis Interview technique in job interviews	Number of report pages and attachment pages 60 + 3
Advisor Anu Santala	
<p>This study examines how the interviewing technique used in case organization helps the recruitment process. Other objectives of the study were to find out how the interviewing technique is implemented in the organization and also how the criteria needed in a candidate is unraveled. Case organization in this thesis is Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK Group). The study is limited to expert interviews.</p> <p>The thesis consists of theory section and empirical section. The theory section deals with recruitment, interviewing process and different interviewing techniques. Interview is the most commonly used personal assessment tool. By using different techniques in interviews, it is possible to find out different things about the candidates and have a successful outcome. These techniques are informal, structured and semi-structured technique. Techniques mainly differ in questioning styles. Succeeding in interviews you also have to be prepared and plan the process well.</p> <p>The empirical section of the thesis focuses on how the research is carried out, the results and the development proposals. This study is a qualitative study and the research was carried out by interviewing four recruitment experts. The results shows that the best technique in expert interviews is semi-structured technique. It is possible to get the most comprehensive picture of the candidate with the semi-structured technique. The structure used in this technique allows the interviewer to make questions that arise from the candidates answers. The candidates are also comparable to each other, because the structure ensures, that mainly the same questions are asked from them. The use of the technique was found to be very similar with all the recruiters. They also followed well the instructions given by their organization concerning interviewing techniques. Recruiters find out the criteria needed in a candidate with different kinds of open questions. These questions must be also essential.</p> <p>The used technique was discovered not in need of development but some proposals was found in other related issues.</p>	
Key words Interview, Interviewing technique, Recruitment, Personal assessment	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta, merkitys ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelma ja työn rajausta.....	2
1.3	Työn rakenne	3
2	Haastattelu osana rekrytointia ja henkilöarviointia	4
2.1	Rekrytointi.....	4
2.2	Henkilöarviointi.....	7
3	Työhaastattelun suunnittelu.....	10
3.1	Haastattelun tavoite	10
3.2	Haastattelutekniikat.....	10
3.3	Haastatteluun valmistautuminen	14
4	Työhaastattelun toteutus	19
4.1	Haastattelun rakenne	19
4.2	Haastattelijan käyttäytyminen	20
4.3	Haastattelurunko	22
4.4	Havainnointi haastattelussa.....	24
4.5	Arviointi.....	24
5	Teoreettinen viitekehys.....	27
6	Tutkimuksen suorittaminen.....	30
6.1	Kohdeyrityksen esittely.....	30
6.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	31
6.3	Aineiston hankinta	32
6.4	Aineiston analysointi.....	34
6.5	Tutkimuksen luotettavuus	35
7	Tutkimustulokset.....	37
7.1	Haastattelukäytäntöjen taustaa	37
7.2	Käytetty haastattelutekniikka rekrytoinnin tukena.....	39
7.3	SOK:n haastattelutekniikka käytännössä	42
7.4	Hakijoiden kriteerien tunnistaminen	47
8	Johtopäätökset.....	49

8.1	Pohdinta	49
8.2	Kehitysehdotukset.....	53
8.3	Itsearviointi	56
	Lähteet.....	58
	Liitteet.....	61

1 Johdanto

Työhaastattelut ovat tärkeä osa rekrytointiprosessia ja toimivat tärkeimpänä henkilöarvioinnin menetelmänä. Haastattelujen avulla hakijasta saadaan selville paljon asioita kysymällä kysymyksiä oikealla tavalla. Hyväksi haastattelijaksi ei synnytä, vaan se edellyttää aiheen opiskelua ja harjoitusta. Harjoittelun ja kokemuksen myötä haastattelusta tulee rutiinia, jolloin myös oikeanlaisten kysymysten kysymiseen tulee tietynlainen tunnetta. Haastattelijan olemus, asenne, kysymysten laatu sekä tapa kysyä ovat asioita, jotka vaikuttavat haastateltavan vastauksiin. Vaikutus näkyy muun muassa siinä kuinka paljon haastateltavasta saadaan irti ja kuinka laajat hänen vastauksensa ovat. Haastattelun tavoitteena on tehdä arvio henkilöstä haastattelussa tehtyjen havaintojen sekä haastateltavan vastausten perusteella. Jotta tavoite toteutuisi, on haastateltava saatava tuottamaan omaehtoisia vastauksia avoimesti. Haastattelu on siten haaste niin haastattelijalle kuin haastateltavallekin, jossa kumpikin osapuoli pyrkii tekemään toisiinsa vaikutuksen.

1.1 Tutkimuksen tausta, merkitys ja tavoite

Työhaastatteluissa käytetään erilaisia haastattelutekniikoita, jotka vaikuttavat haastattelun onnistumiseen. Haastattelutekniikoiden avulla voidaan löytää hakijoiden joukosta juuri ne, jotka omaavat vaadittavat kriteerit työtehtävässä menestymiselle. Haastattelutekniikat eroavat toisistaan pitkälti kysyttyjen kysymysten muodossa ja haastattelun kulun rakenteessa, mutta myös tekniikoita käyttävien haastattelijoiden tyyli haastatella vaikuttaa asiaan. Niin eroavaisia kuin ihmiset toisistaan ovatkin, myös heidän haastattelutyyliinsä tuo haastatteluun oman lisämausteen, vaikka tekniikka olisikin sama. Haastattelijan tyyliin vaikuttaa niin hänen oma asenteensa, mielialansa kuin persoonallisuutensa. Tyylistä huolimatta haastattelijalla voi oikean tekniikan avulla ja sitä harjoittelemalla tulla hyväksi haastattelijaksi ja päästä kunnialla haastattelun haluttuun tavoitteeseen.

Haastattelut ovat hyvin yksilöllisiä ja vaihtelevia sekä hyvin pitkälti haastateltavista riippuvia. Vaikka tekniikka olisi hyvin jo osa rutiinia, eteen saattaa tulla yllättäviäkin tilanteita, kun ollaan erilaisten ihmisten kanssa tekemisissä. Vaikka joku näyttäisi hakemuksen perusteella hyvältä kandidaatilta, hän ei välttämättä ole sitä luonnossa. Haastattelijalla

ei myöskään osaa ennustaa mitä tai miten hakija tulee kysymyksiin vastaamaan. Haastattelijan on oltava siis valmiina kaikkeen ja osattava reagoida oikein tilanteeseen kuin tilanteeseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille haastattelun tärkeyttä henkilöarviointimenetelmänä sekä keinona löytää hakijoiden joukosta potentiaalisimmat ehdokkaat. Samalla tarkoitus on myös selvittää kirjallisuuden avulla haastatteluprosessin ja eri haastattelutekniikoiden keskeiset asiat. Tarkoituksena on myös tutkia kohdeorganisaation avulla miten haastattelut ja niissä käytetyt tekniikat tukevat rekrytointiprosessia. Kohdeorganisaationa toimii Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) ja tutkimusjoukkona sen rekrytointitiimin neljä jäsentä. Opinnäytetyön lisätavoitteena on tutkia miten SOK:lla käytettyä haastattelutekniikkaa toteutetaan käytännössä ja olisiko yrityksen toimintatavoissa kehitettävää peilaten teoriaan. Lisäksi yhtenä tärkeänä pointtina on tuoda esille miten hakijoista saadaan esille ne kriteerit, mitä haetun työn tekemiseen vaaditaan.

Tutkimus on tarkoitus suorittaa haastatteluiden avulla, jolloin tutkija käyttää teoriaosuutta apunaan oman haastattelutekniikan luomisessa. Tutkimus on tällöin myös harjoittelua tutkijalle haastattelukäytäntöihin. Tarkoitus on siis samalla oppia uutta ja kehittää osaamista tulevaisuutta varten. Työn avulla tutkija kehittää omia haastattelutaitojaan tavoitteenaan vastata hyvän haastattelijan vaadittuja kriteerejä.

1.2 Tutkimusongelma ja työn rajaus

Opinnäytetyön tutkimusongelma liittyy haastatteluissa käytettävään haastattelutekniikkaan ja voidaan asettaa kysymyksen muotoon:

- Miten käytetty haastattelutekniikka tukee rekrytointia?

Apukysymyksiksi tutkimusongelmalle löydettiin seuraavat kysymykset:

- Miten SOK:n linjaamaa haastattelutekniikkaa toteutetaan käytännössä?
- Millä tekniikan keinoilla löydetään oikeiden kriteerien omaavat henkilöt?
- Miten SOK:n haastattelutekniikkaa voisi kehittää paremmaksi?

Tutkimus on rajattu asiantuntijahaastatteluihin eli pääasiassa SOK:n pääkonttorissa työskentelevien asiantuntijoiden rekrytointihaastatteluihin. SOK:n rekrytointitiimi suosittelee haastatteluja pääkonttorin lisäksi myös SOK:n tytäryhtiöissä. Myös siellä rekrytoitavien joukossa on toimihenkilöitä, joiden haastattelut ovat hyvin rinnastettavissa SOK:n pääkonttorin asiantuntijahaastatteluihin. Tutkimus suoritetaan haastattelemalla rekrytointitiimin jäseniä ja selvittämällä heidän kokemuksiaan asiantuntijahaastatteluista. Lisäaineistoa tutkimukseen tuo rekrytointihaastattelun seuraaminen ja havainnointi.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö on jaettu pääsääntöisesti kahteen osaan, teoriaan ja empiiriseen osuuteen. Teoria osuus keskittyy käsittelemään työhaastattelua henkilöarvointimenetelmänä sekä osana rekrytointiprosessia ja tarkemmin käymään läpi haastatteluprosessin vaiheet suunnittelusta toteuttamiseen. Teoriassa kerrotaan haastatteluprosessiin vaikuttavat tekijät, mitä kaikkea haastattelun suunnittelussa ja valmistelussa tulee ottaa huomioon, sekä millä tavoin haastattelu kannattaisi toteuttaa. Teoriassa yhtenä tärkeänä pointtina tuodaan esille myös eri haastattelutekniikoiden ominaisuudet, hyödyt ja haitat. Tekniikoita verrataan toisiinsa ja todetaan mikä niistä on suositelluin teoreettisessa kirjallisuudessa.

Teoriaosuuden jälkeen, työn empiirisessä osuudessa, käydään ensin läpi tutkimuksen suorittamiseen liittyvät asiat. Näitä ovat kohdeorganisaation perustiedot, tutkimusmenetelmän valinta sekä aineiston hankinta, analysointi ja luotettavuus. Seuraavana empiirinen osuus kertoo tutkimustulokset ja niiden tulkinnan tutkimusongelmien mukaisesti. Lopuksi esitellään vielä johtopäätökset pohdinnan muodossa, kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle sekä tutkijan itsearviointi.

2 Haastattelu osana rekrytointia ja henkilöarviointia

Työhaastattelu on tärkeä osa rekrytointiprosessia, jonka avulla yritykselle hankitaan sen tarvitsema henkilöstö. Työhaastattelu toimii henkilöarvioinnin päämenetelmänä ja on käytetyin keino saada hakijoista selville tarvittavat tiedot. Potentiaalisimmat hakijat haastatellaan, jotta heistä saadaan enemmän tietoa kuin mitä työhakemukset sinällään antavat. Lisäksi voidaan käyttää myös muita henkilöarviomenetelmiä haastatteluiden tukena tarvittaessa.

2.1 Rekrytointi

Henkilöstöhankinnalla eli rekrytoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden palkkaamista, joka perustuu henkilöstösuunnitelman osoittamaan hankintatarpeeseen eli siihen miten paljon ja minkälaista henkilöstöä tarvitaan. Henkilöstöhankinta voi olla sisäistä tai ulkoista. Henkilöstöhankinta on sisäistä silloin kun jo työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoimeen toimeen organisaation sisällä. Ulkoinen henkilöstöhankinta puolestaan tarkoittaa sitä, että toimeen valitaan joku henkilö organisaation ulkopuolelta. Hankintatavan valintaan vaikuttaa mm. avoimen toimen luonne, organisaatiokulttuuri ja kilpailutilanne. (Kauhanen 2009, 70-71)

Hakuprosessi

Rekrytointiprosessi alkaa henkilöstösuunnitelman perusteella tehtävästä henkilöstön hankintatarpeen määrittelystä. Yrityksen on varmistettava, että hankintatarve on todellinen ja rekrytointi on mahdollista. Tämän jälkeen tulee määritellä toimenkuva ja sen yksityiskohtaiset vaatimukset. Toimenkuvan määrittelyssä selostetaan tehtävään kuuluvat osatehtävät ja tavoitteet sekä tehtävässä menestymisen edellytykset. Toimenkuvan perusteella laaditaan valintakriteerit, jotka kertovat mitä osaamista taitoja tai valmiuksia kyseisessä tehtävässä menestyvällä henkilöllä kuuluisi olla. Toimenkuvan ja valintakriteereiden perusteella valitaan hakukanavat ja laaditaan ilmoitukset. (Honkaniemi ym. 2006, 40- 43; Kauhanen 2009, 73–74.)

Rekrytointikanavia on monia ja kanavien määrä kasvaa koko ajan. Hakukanaviin ja työpaikkailmoituksen muotoon vaikuttaa mm. työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, avoimen toimen luonne, organisaation imago, toimiala sekä koko, organisaation sijainti ja käytettävissä oleva aika sekä raha. Työpaikkailmoituksen laatiminen oikeanlaiseksi on hyvin tärkeää, koska ilmoitukset kuvastavat sitä, miltä yritys ulospäin näyttää. Joskus on parempi käyttää apuna esimerkiksi ulkoista mainostoimistoa. Työpaikkailmoituksessa on kuitenkin yleensä mainittu ainakin seuraavat asiat: yrityksen nimi ja kuvaus, haettavan työn nimike ja päätehtävät, työssä tarvittavat ominaisuudet ja osaaminen, työn tuomat mahdollisuudet ja haasteet, palkka ja edut sekä tiedot miten paikkaa haetaan. Tärkeintä rekrytointikanavan ja ilmoituksen laadinnassa on se, että se tavoittaa oikean kohderyhmän. (Foot & Hook 2008, 157–159; Kauhanen 2009, 77–79; Markkanen 2002, 10–11, 26–30.)

Hakuajan päätyttyä on aika käydä läpi hakemukset. Hakemuksista tulisi poimia oleelliset faktat ja käyttää niitä hyväksi päätöksenteossa. Hakemukset noudattavat usein samantyylistä pohjaa, joten tavanomaisesta muodosta poikkeaviin hakemuksiin kannattaa kiinnittää huomiota. Tästäkin huolimatta, sisältö on tärkeämpää kuin muoto. Hakijoiden kohdalla kannattaa olla kriittinen varsinkin tehtävässä vaadittujen kriteereiden osalta. Jos kukaan hakijoista ei täytä kriteerejä, ei heitä kannata edes harkita tehtävään. Tällöin haku on siis epäonnistunut ja tulisi suorittaa uudestaan joko eri ilmoituksella tai eri kanavia hyödyntäen. (Markkanen 2002, 36–47.)

Haastattelut ja testaus

Seuraavassa vaiheessa kutsutaan potentiaalisimmat hakijat ensimmäiselle haastattelukierrokselle. Haastatteluun kutsutaan yleensä viidestä kymmeneen hakijaa avointa paikkaa kohden (Honkaniemi ym. 2006, 55). Suurissa organisaatioissa ensimmäisen haastattelukierroksen saattaa suorittaa henkilöstöhallinnon yksikkö, jolloin esimies tulee mukaan haastatteluihin vasta seuraavalla kierroksella. Toinen käytetty vaihtoehto on, että henkilöstökonsultti ja esimies suorittavat ensimmäisen kierroksen haastattelut yhdessä. Seuraavalle kierrokselle voidaan valita esimerkiksi 2-3 parasta. Haastatteluissa haastatteli muodostaa arvion henkilöstä havaintojen pohjalta ja luo kokonaiskuvan ehdokkaan soveltuvuudesta haettavaa tehtävää varten. (Markkanen 2002, 49, 53, 80.)

Toisella kierroksella voidaan suorittaa haastattelun lisäksi erilaisia soveltuvuustestejä tai -arvioita. Yleensä nämä henkilöarviot ovat ulkopuolisten konsulttien tekemiä, koska ne vaativat psykologista koulutusta. Ulkopuolista asiantuntijaa käytettäessä on oltava varma hänen pätevyydestään ja hänen tekemien testien luotettavuudesta. Arvioiden tavoitteena on ennustaa henkilön suoriutumista jossakin tietynlaisessa tehtävässä. Arvioissa pyritään selvittämään henkilön tavat toimia ja ajatella sekä hänen kykynsä ja osaamisensa. Haastattelun lisäksi soveltuvuusarviot voivat sisältää erilaisia tehtäviä, simulaatioita, työnäytteitä ja testejä. (Vaahtio 2005, 160–163.)

Valinta ja seuranta

Lopullista valintaa tehtäessä verrataan loppusuoralla olevia ehdokkaita ja heidän osaamistaan ja henkilökohtaista soveltuvuuttaan toisiinsa. Valinnassa käytetään hyväksi haastattelun yhteydessä täytettyjä lomakkeita, muistiinpanoja sekä kriteeriluetteloa. Päätöstä tehdessä on hyvä miettiä mitkä osaamisalueet ja ominaisuudet ovat työn kannalta todella tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä. Eri osa-alueille ja huomioille kannattaa antaa painotuksia ja sivuuttaa epäolennaisuudet. (Markkanen 2002, 100; Vaahtio 2005, 164–165.)

Kun valinta on tehty, prosessi ei pääty siihen. Ensimmäiseksi tulee ilmoittaa päätöksestä valitulle henkilölle ja sen jälkeen myös muille hakijoille (Vaahtio 2005, 191). Uuden työntekijän sopeutumisen seuranta on tärkeää sen jälkeen kun hän on aloittanut työssään. Seurannalla varmistetaan, että valinta on ollut oikea. On tärkeää, että uusi työntekijä viihtyy uudessa työssään ja soveltuu tehtävään kaikin puolin. Joskus työntekijä huomaa koeajan puitteissa, ettei tehtävä vastannutkaan odotuksia ja joissain tapauksissa koeaikapurku on ainoa vaihtoehto. Seuranta voidaan suorittaa joko kirjallisena kyselynä tai kahdenkeskisenä keskusteluna. Myös esimieheltä on tärkeä kysellä hänen tunteuksiaan. (Markkanen 2002, 103–104.)

Väärän henkilön valitsemisen seuraukset ovat suuret niin rahallisesti kuin ajallisestikin. Jos rekrytoitu henkilö ei sovi ollenkaan työhön tai organisaatioon, on hänen tilalleen

rekrytoitava uusi henkilö, jolloin koko prosessi alkaa alusta. Uuden työntekijän rekrytoiminen voi tutkimusten mukaan maksaa jopa kaksi kertaa henkilön vuosipalkan verran. Kuluihin voidaan laskea ilmoitusten tekemiseen, hakemusten läpikäyntiin, haastatteluihin, päätösten tekemiseen, palkkaamiseen sekä perehdyttämiseen ja kouluttamiseen käytetty aika ja raha sekä mahdollisen sijaisen palkka (Bowers & Kleiner 2005, 107). Väärän työntekijän valitsemisen negatiiviset seuraukset voivat ulottua kustannusten ja ajankäytön lisäksi myös työyhteisöön ja ilmapiiriin. (Honkaniemi ym. 2006, 23–24; Yeung 2008, 4-5.)

2.2 Henkilöarvointi

Henkilöarvointi tarkoittaa laajasti puhuttaessa yksilön kaikenpuolisten ominaisuuksien arviointia. Henkilöstöhallinnollisessa mielessä, henkilöarvointi viittaa henkilön omiin henkilökohtaisiin valmiuksiin, joilla ei tarkoiteta ammatillisia, koulutuksellisia tai muodollisia valmiuksia. Henkilökohtaisten toimintavalmiuksien merkitys henkilöarvioinneissa on kasvanut. Esimerkiksi johtamistaitoja, viestintätaitoja sekä sosiaalisia valmiuksia arvostetaan nykyään enemmän kuin muodollisia valmiuksia. (Niitamo 2003, 14–15.)

Henkilöarviointeja tehdään nykyään kasvavassa määrin myös työuran varrella, mutta suurin osa arvioinneista tapahtuu silti työhönoton yhteydessä. Arviointimenetelmien laatuun tulisi aina kiinnittää huomiota ja niiden tulisi täyttää riittävät tekniset kriteerit. Myös arvioijan tulisi omata tarvittavat sekä ajantasaiset valmiudet arviointien suorittamiseen. Haastattelu on henkilöarviointimenetelmistä käytetyin menetelmä. Arvointi tulisi kuitenkin suorittaa useamman menetelmän avulla, jotta arvointi olisi riittävän luotettava. Minimisuosituksena on haastattelun lisäksi jokin toinen haastattelusta riippumaton arviointimenetelmä. (Honkanen 2005a, 13, 23; Niitamo 2000, 13–16.)

Henkilöarviointimenetelmät voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: työhaastatteluihin, erilaisiin testimenetelmiin sekä simulaatioihin. Jokainen menetelmäluokka sisältää suuren määrän erilaisia tekniikoita, yksittäisiä arviointivälineitä sekä lähestymistapoja. Kaikilla näillä luokilla on osoitettu olevan kykyä ennustaa työmenestystä. Menetelmäluokkia ei tulisi verrata toisiinsa, jos halutaan tietää mikä niistä on muita parempi. Menetelmät sopivat erilaisiin henkilöarvioinnin tilanteisiin, jotka vaihtelevat suuresti. Jokaisella

menetelmäluokalla on sille ominaisia piirteitä, vahvuuksia ja heikkouksia, joita olisi syytä arvioida suhteessa henkilöarvioinnin tavoitteisiin. (Niitamo 2003, 20–21.)

Arvioinnin luotettavuutta tarkastellessa on hyvä varmistaa, että arvioidaan ja kysellään oikeita asioita työssä suoriutumisen kannalta. Käytettyjen menetelmien tulisi antaa luotettavaa ja merkityksellistä tietoa määriteltuihin arviointikriteereihin nähden. Menetelmien pitäisi siis olla standardoituja ja johdonmukaisia, eivätkä tulokset saisi vaihdella sattumanvaraisesti testikerrasta toiseen. Menetelmät ovat luotettavampia, mitä enemmän ne ennustavat työssä menestymistä. Luotettavamman arvioinnin saamiseksi käytettävien menetelmien tulisi täydentää toisiaan. Arviointitilanteen tulisi olla yhteistyöhön ja avoimuuteen kannustava sekä arvioijan tulisi olla pätevä tulkitsemaan tuloksia. Jos arvioija ei ymmärrä arviointimenetelmien vahvuuksia ja rajoituksia, eikä osaa luoda arvioitavasta, hänen elämäntilanteestaan ja työstä saatuja tietoja kokonaisuudeksi, voi hän pilata arvioinnin. Tällöin ei auta vaikka menetelmät ja tulokset olisivatkin oikeita. (Nyman 2005, 163–166.)

Haastattelu henkilöarvioinnin päämenetelmänä

Haastattelu on rekrytoinnin henkilöarviointimenetelmistä eniten käytetyin menetelmä. Haastattelu on myös ainoa menetelmä, jossa henkilöä voidaan havainnoida ja arvioida kokonaisuutena. (Niitamo 2000, 16, 175.) Haastattelu voi parhaimmillaan olla työmenestystä hyvin ennustava menetelmä, jossa kumpikin osapuoli antaa ja saa tärkeää informaatiota. Henkilöarviointeja tekevien sekä myös työhakijoiden mielestä, haastattelu on erittäin hyväksyttävä menetelmä henkilöarvioinneissa. Haastattelussa voidaan saada sellaista tietoa, mitä ei muulla menetelmällä voitaisi saada esimerkiksi hakijan motivaatiosta. Myös haastateltava saa haastattelussa paljon tietoa organisaatiosta, joten se toimii molempiin suuntiin. Haastattelu on siis hyvä alku rakentaessa suhdetta organisaation ja työntekijän välille. Haastattelun antaman tiedon perusteella voidaan usein myös tulkita muiden menetelmien antamaa tietoa. (Niitamo 2003, 41–43; Sundvik 2005a, 108.)

Haastattelut voidaan jakaa yksilö-, paneeli- sekä ryhmähaastatteluihin. Yksilöhaastattelussa haastattelun suorittaa yksi haastattelijä ja haastateltavana on vain yksi hakija. Yksilöhaastattelu on helpompi ja vähemmän pelottava haastateltavan näkökulmasta, mutta

haastattelija on puolestaan vaikeamman tilanteen edessä. Hän on silloin yksin vastuussa haastattelun kulusta sekä havainnoinnista ja lopullisesta arvioinnista. Niin kutsutussa paneelihaastattelussa haastattelijoita on useampia. Useampien haastattelijoiden käyttö vähentää arviointivirheitä ja helpottaa havainnointia haastattelussa. Kolmas vaihtoehto on ryhmähaastattelut, joissa on paikalla useampia haastateltavia samaan aikaan. Hakijat kutsutaan yleensä ryhmähaastatteluihin, jos heitä on paljon ja heidät pitää saada haastateltua lyhyessä ajassa. Ryhmähaastatteluiden idea on saada nopeasti karsittua hakijamäärää. (Bowers & Kleiner 2005, 110–111.)

Henkilöarvioinnin muut menetelmät

Henkilöarvioinnissa on käytössä haastattelun lisäksi myös muita menetelmiä, joiden pääluokkina ovat testimenetelmät ja simulaatiot (Niitamo 2003, 20). Menetelmät voidaan edelleen jakaa seuraaviin pienempiin luokkiin: haastattelua tukevat apuvälineet ja toimintatapakyselyt, inventaarit ja kyselylomakepohjaiset persoonallisuustestit, erilaiset kykyä ja ongelman ratkaisua mittaavat testit, projektiiviset menetelmät, simulaatiot ja työnäytteet, tietotaitokokeet sekä muut menetelmät kuten referenssien käyttö. Jotta arviointi olisi mahdollisimman kattava, on suositeltavaa käyttää eri tyyppiluokkiin kuuluvia menetelmiä. Menetelmän valintaan vaikuttaa myös se, mitä arvioinnissa on tarpeen painottaa ja kuinka paljon. Esimerkiksi painotetaanko enemmän jotakin työtehtävässä tarvittavaa erityisosaamista vai kenties henkilön odotuksia, arvoja, asenteita ja motiiveja. (Honkanen 2005b, 72–73.)

Toimintatapakyselyt ovat lyhyitä kyselylomakepohjaisia menetelmiä, joissa kartoitetaan henkilön omaa käsitystä osaamisestaan, toimintatavoistaan ja motiiveistaan. Toimintatapakyselyt voivat muistuttaa inventaareja, joiden avulla arvioidaan henkilön tapoja käyttäytyä eri tilanteissa. Projektiiviset menetelmät puolestaan tuottavat tietoa henkilön persoonallisuudesta, havaitsemistavoista ja ongelmanratkaisutyyleistä. Kykytesteillä voidaan mitata monia lahjakkuuden eri osa-alueita, kuten päättelykykyä, kapasiteettia tai ongelmanratkaisua. Simulaatiomenetelmät ja työnäytteet varmistavat, että henkilöllä on työn tekemiseen tarvittava osaaminen. Muut menetelmät ovat harvemmin käytettyjä ja olemassa on myös menetelmiä, joita ei tulisi ollenkaan käyttää, kuten grafologia, astrologia tai pikatestit. (Honkanen 2005c, 104–105; Sundvik 2005b 158–159.)

3 Työhaastattelun suunnittelu

Työhaastattelun suunnittelu on tärkeä osa rekrytointiprosessia. Haastattelun tavoitteet pitää olla selvillä, kuin myös keinot niihin pääsemiseksi. Tekniikan valinta voi olla hyvinkin ratkaiseva lopputuloksen kannalta, joten haastattelun runko kannattaa suunnitella hyvin. Haastatteluihin tulisi myös valmistautua huolellisesti, jotta niistä voidaan saada kaikki hyöty irti. Huolellinen suunnittelu ja valmistautuminen vaikuttavat muun muassa siihen, saadaanko hakijasta tarvittavia tietoja esille, sekä pystytäänkö yrityksestä välittämään asianmukainen ja hyvä kuva hakijalle.

3.1 Haastattelun tavoite

Työhaastattelun päätavoite on tehdä arviointi henkilöstä asianmukaisella ja ammattimaisella tavalla. Haastattelijä muodostaa arvion henkilöstä haastattelussa tehtyjen havaintojen pohjalta haettua tehtävää varten. Arvioiden perusteella voidaan löytää oikeat ja arvokkaimmat henkilöt tehtävään. Hakijoiden ammattimainen kohtelu haastatteluissa on tärkeää, jotta annetaan hyvä kuva yrityksestä ja säilytetään hakijoiden halu työskennellä organisaatiossa. Toisena lisätavoitteena on kertoa ja kuvailla mahdollisimman hyvin työn luonne, jotta hakijat voivat helpommin päättää haluavatko he varmasti työskennellä yrityksessä. (Markkanen 2002, 53; Niitamo 2000, 23; Yeung 2008, 1-2.)

Haastattelun tavoitteessa pysyminen ei välttämättä ole haastattelijalle helppoa ja on mahdollista joutua sivuraiteille. Tällöin haastattelijalta puuttuu tietoisuus haastattelun tavoitteesta eli hän ei tietoisesti tavoittele henkilön arviointia. Haastattelijä saattaa jakaa huomiotaan muuhun kuin havainnointiin esimerkiksi sosiaaliseen seurusteluun tai omaan esiintymiseensä. Haastattelujen ja arvioinnin tekeminen ei siis ole helppoa. Onnistunut haastattelu edellyttää haastattelutekniikkojen ymmärtämistä ja opettelua yhdistettynä käytännön kokemukseen. (Niitamo 2000, 24–26.)

3.2 Haastattelutekniikat

Haastattelutekniikat voidaan jakaa kahteen eri pääluokkaan, vapaamuotoiseen eli strukturoimattomaan ja jäsennettyyn eli strukturoituun haastatteluun. Tekniikat ovat toi-

siinsa nähden vastakkaisia tapoja suorittaa haastattelu. Suurin osa haastatteluista on lähellä jompaakumpaa tekniikkaa. On olemassa myös molempia tekniikoita hyödyntäviä haastattelukäytäntöjä, mutta useimmiten haastattelut kuitenkin noudattavat päänäkökulmaltaan joko vapaamuotoista tai jäsennettyä haastattelutekniikkaa. (Niitamo 2000, 27)

Vapaamuotoinen haastattelu

Vapaamuotoista haastattelua on käytetty paljon henkilöarviointeja tehtäessä. Aikaisemmin vapaamuotoinen haastattelu on tunnettu ainoana haastattelutapana kunnes strukturoitu haastattelu keksittiin. Vapaamuotoinen haastattelu on edelleenkin yleisempi haastattelutekniikka kuin jäsennetty. Vapaamuotoista tekniikkaa käytettäessä haastattelu etenee ilman sovittua kaavaa tai ennalta tehtyä suunnitelmaa. Haastattelu alkaa ja etenee spontaanisti haastattelijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen mukaisesti. Vapaamuotoisessa haastattelussa kysymykset ovat tavallisesti hyvin avoimia joilla selvitetään hakijan persoonallisuutta ja arvoja. Haastattelu muistuttaa enemmänkin arkipäivän keskustelua jolloin kumpikin osapuoli voi tehdä tahollaan aloitteita ja kysymyksiä. Haastatteliija ja haastateltava osallistuvat siis keskusteluun tasaveroisina keskustelukumppaneina, jolloin haastateltava voidaan nähdä aitona luonnollisessa tilanteessa. (Niitamo 2000, 28–29.)

Vapaamuotoinen haastattelu herättää kuitenkin pohdittavaa. Onnistutaanko vapaamuotoisen haastattelun avulla persoonallisuuden arvioinnissa oikeasti ja onko persoonallisuus muutenkaan tärkein arvioitava ominaisuus? Persoonallisuuden selvittäminen on vaikeampaa kuin luullaan. Monesti ihmiset luulevat liikoja kyvystään arvioida toisen ihmisen persoonallisuutta. Vapaamuotoisella haastattelutekniikalla saadaan harvoin tarpeeksi syvällistä ja tarkkaa kuvaa haastateltavan persoonallisuudesta. Keskinäisten kemioiden muodostuminen näkyy kuitenkin selvästi vapaamuotoisessa keskustelussa. Onkin mietittävä, kuinka tärkeänä keskinäisen suhteen muodostumista pidetään. Vapaamuotoinen haastattelu on epävarma menetelmä menestyksen ennustamisessa ja hakijan arvioinnissa. Jäsennetyllä haastattelulla voidaan saavuttaa parempi ennustuskyky ja siksi jäsennetyt haastattelutekniikat sopivat paremmin tämän päivän tarpeisiin löytää päteviä työntekijöitä. (Niitamo 2000, 29–31.)

Jäsennetty haastattelu

Petteri Niitamon kirjassa Työhaastattelu- Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla (2000) jäsennetty haastattelu on määritelty seuraavasti Pursellin ym. mukaan: ”jäsennetty haastattelu on sarja työtä koskevia kysymyksiä, jotka esitetään haastatteluissa yhtenäisesti ja joihin annettavat vastaukset ovat etukäteen suunniteltuja ja jäsennettyjä”. Jäsennetyssä haastattelussa edetään yhtenäisen sekä toistuvan kaavion mukaisesti ja käytössä on tietynlainen haastattelurunko. Haastattelu voidaan strukturoida monella eri tavalla. Jäsentämisen kriteerejä ovat muun muassa kysymysten liittyminen kohteena olevaan työtehtävään, kysymysten systemaattinen muoto ja esittämisjärjestys, vastausten systemaattinen arviointi, tarkkojen muistuinpanojen tekeminen sekä useamman haastattelijan käyttö. Haastattelun on tutkimusten mukaan todettu olevan ennustuskypyisempi, jos se on etukäteen jäsennetty, mutta sillä ei ole niinkään väliä miten jäsentäminen on toteutettu. (Niitamo 2000, 32.)

Jäsennetyn haastattelun suurimpana etuna on se, että saadaan vertailupohja haastateltavien välille. Kun kysymykset ovat kaikilla haastateltavilla samat, voidaan helposti verrata vastauksia keskenään. Jäsennetyn haastattelun tulos ei myöskään ole riippuvainen haastattelijasta, joten eri haastattelijoiden arviot ovat yhteneviä. Yhtenä etuna voidaan nähdä myös se, että jäsennetty haastattelu vapauttaa haastattelijan havainnoimaan ja kuuntelemaan haastateltavan vastaukset, kun ei tarvitse keskittyä keksimään seuraavia kysymyksiä lennosta. Huomio tulisikin haastatteluissa olla mieluiten itse asiassa, jotta päästään haastattelun tavoitteeseen. Kun käytössä on yhtenäinen kysymysrunko, siitä tulee myös haastattelijalle rutiinia, joka helpottaa toimintaa ja auttaa erityisesti kokemattomampia haastattelijoita. Jäsennetyssä haastattelussa asiat käydään systemaattisesti läpi, jolloin kaikki tarvittavat aiheet tulevat varmasti käsitellyiksi. Yhtenäiset kysymykset varmistavat myös haastateltavien tasavertaisen kohtelun. Jäsennetty haastattelu voi kuitenkin olla ongelmallinen kaavamaisuudessaan. Pahimmillaan haastattelu on jäykkää ja mekaanista vastausten kirjaamista, josta puuttuu kokonaan vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan väliltä. (Niitamo 2000, 32–33; Sundvik 2005a, 108.)

Yhdistelmätekniikka = puolistrukturoitu tekniikka

Petteri Niitamo esittää kirjassaan Työhaastattelu- henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla (2000) työhaastatteluissa käytettävän yhdistelmätekniikan, joka hyödyntää molempia perinteisiä tekniikoita. Yhdistelmätekniikan idea on siinä, että haastattelussa käytetään etukäteen jäsennettyjä kysymyksiä, jotka ovat kuitenkin muodoltaan hyvin avoimia ja luovat haastateltavalle haasteita. Kysymykset ovat siis etukäteen muotoiltuja ja noudattavat systemaattista runkoa, mutta kuitenkin antavat laajat ja avoimet vastausmahdollisuudet. Haastateltavaa rohkaistaan siis vastaamaan mahdollisimman monipuolisesti ja omaehtoisesti. Yhdistelmätekniikan kysymysten ytimessä ovat niin kutsutut avoimet työstämiskysymykset. Nämä kysymykset asettavat henkilölle haasteen työstää omaehtoinen tai proaktiivinen vastaus. Kysymys on kuin ongelma, johon vastaus on työstetty ratkaisu. Työstämiskysymysten perusajatus on antaa haastateltavan vastata vapaasti omilla ehdoillaan. Vastauksia ei saa siis keskeyttää, hoputtaa, auttaa tai ohjata millään eleillä. Seuraavaan kysymykseen siirrytään vasta, kun haastattelija on saanut vastauksen mitä pystyy arvioimaan. (Niitamo 2000, 37–38, 42, 44.)

Vapaamuotoisessa haastattelutekniikassa avoimuuden hallitseminen jää epävarmaksi ja tekniikka on riippuvainen haastattelijan taidoista. Yhdistelmätekniikassa sen sijaan avointen kysymysten hallinta on etukäteen tehtävän jäsennyksen ansiosta suurempi. Yhdistelmätekniikan kysymykset ovat yleisiä, joka tekee tekniikasta joustavan sekä erilaisiin haastattelutilanteisiin soveltuvan. Haastattelurunkoon sisältyy tehtäväkohtaisia kysymyksiä, jotka vastaavat tehtäväkohtaisen arvioinnin tarpeisiin. Vastausten arviointi jäsennetyssä tekniikassa on tarkoin määritelty ja pisteytetty. Kun taas yhdistelmätekniikassa arviointi ei ole niin tarkoin etukäteen määritelty ja vastaus voi olla hyvä tai huono riippuen kohdetehtävän vaatimuksista. Kaikki vastaukset ovat siis oikeita ja arvioinnin kohteena on se, millä tavoin vastaus on työstetty. Yhdistelmätekniikka edellyttää haastattelijalta haetun tehtävän tuntemusta ainakin sen verran, että hän pystyy suhteuttamaan vastaukset kohdetehtävän vaatimuksiin. (Niitamo 2000, 38–39, 43.)

Myös muut aiheesta kirjoittaneet ovat sitä mieltä, että paras haastattelutekniikka on puolistrukturoitu tekniikka. Yhdistelmätekniikka on paras, koska se käyttää molempia

päätetekniikoita ja niiden etuja. Haastattelurunko on hyvä olla olemassa, mutta haastattelijan tulisi joustaa ennalta määrätystä suunnitelmasta, mikäli vastauksissa on informaatiota, jota tulee tutkia lisää ja esittää mahdollisesti täydentäviä kysymyksiä. Tärkeää on siis kuunnella hakijan vastauksia tarkkaan, tulkita vastauksia ja kysyä lisäkysymyksiä tulkintojen pohjalta. Tarkentavien kysymysten jälkeen on hyvä palata taas ennalta määrättyjen haastattelurunkokysymysten pariin, jotta kaikki tarvittavat asiat tulee käytyä läpi. Haastattelijan tulisi suosia mahdollisimman avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata vain yhdellä sanalla. (Markkanen 2002, 80–82; Sundvik 2005a, 110–111.)

3.3 Haastatteluun valmistautuminen

Haastatteluun valmistautumisen yhteydessä tulee huomioida mm. kohdetehtävän erittely, haastattelun puitteista huolehtiminen sekä valmius hyödyntää erilaisia apuvälineitä kuten muistiinpanoja, haastattelurunkoa sekä toimenhaku- ja itsearviointilomakkeita (Niitamo 2000, 47). Ennen haastattelua on myös tärkeää perehtyä kunnolla hakijan tietoihin ja hakemukseen. On hyvä tietää etukäteen kuka haastatteluun on tulossa. Tietoihin perehtymisellä pystytään myös valmistelevaan haastattelukysymykset paremmin. Voidaan esimerkiksi suunnitella jo valmiiksi tarkentavia kysymyksiä liittyen hakijan aiempaan työkokemukseen. (Markkanen 2002, 50; Sundvik 2005a, 113.) Haastatteluun valmistautumiseen tulisi käyttää tarpeeksi aikaa ja se tulisi nähdä yhtä tärkeänä kuin muutkin työtapaamiset. Huolellinen valmistautuminen ennen kaikkea vähentää väärän henkilön valinnan riskiä. (Messmer 1999, 32.)

Kohdetehtävän erittely

Valmistautuminen haastatteluun lähtee siitä, että määritetään millainen on hyvä hakija. Ensin on tiedettävä työtehtävän luonne ja siihen sopivat hakijoiden profiilit. Työtehtävien erittely on nykyään haaste nopeasti muuttuvien organisaatioiden, ammattien ja työtehtävien takia. Jatkuva muutos edellyttää linjaysiköiltä enemmän vastuuta tehtävän luonteen ja vaatimusten ajan tasalla pitämisestä. Työvoiman tarpeen ja kvalifikaatioiden suunnittelun ylläpito on helpompaa siellä missä työ varsinaisesti tehdään. Rekrytoivalla yksiköllä on oltava valmiudet määrittää tehtävän luonne ja hahmotella sitä vastaavat

tehtävässä toimijan profiilit. Tämä tarkoittaa suurempaa vastuuta esimiehille rekrytointissa. Esimiesten tulisi omata tarpeeksi valmiutta joustavasti ja tilannekohtaisesti eritellä kohdetehtävien vaatimuksia. Tehtävän vaatimusten pohtimisesta on paljon hyötyä, koska se varmistaa rekrytoivan yksikön sekä esimiehen kunnollisen paneutumisen asiaan ja rekrytointiprosessiin. (Niitamo 2000, 48; Yeung 2008, 9-12, 19.)

Työtehtävän kuvauksen tulisi sisältää ainakin työnimikkeen, työn luonteen ja tavoitteet, listan tärkeimmistä työtehtävistä sekä tiedon kenelle tehtävän saava henkilö raportoi. Myös työsuhteen ehdot olisi hyvä eritellä. Näitä ovat muun muassa palkka, edut, työaika sekä tehtävän määräaikaisuus. Työtehtävän kuvausta voidaan käyttää hyväksi myös työpaikkailmoitusta tehtäessä. Tehtävän kuvauksen lisäksi on löydettävä ominaisuudet, joita tehtävän tekemiseen vaaditaan hakijoilta. Pikkutarkkuus ei tässä tapauksessa ole tärkeintä, vaan tehtävän keskeisten menestystekijöiden tunnistaminen. Keskeisten tekijöiden tunnistaminen edellyttää kriittisyyttä. Ei ole tarkoitus siis luetella pitkiä listoja kaikista mahdollisista hyvistä ominaisuuksista, vaan keskittyä olennaisiin. Olennaiset ominaisuudet voidaan tunnistaa sillä, ovatko ne ensinnäkin työhön liittyviä tai toiseksi realistisia. Voidaan aloittaa miettimällä, mitkä ovat työn pätevyysvaatimukset sekä minikälaista kokemusta, tietoja ja taitoja työn tekemiseen vaaditaan. (Niitamo 2000, 48; Yeung 2008, 12–16.)

Haastattelun puitteet

Aikataulun laatiminen on tärkeä osa haastatteluun valmistautumista. Rekrytointiprosessiin tulisi varata tarpeeksi aikaa, eikä riitä, että haastattelut hoidetaan niin sanotusti muun työn ohessa. Rekrytointiprosessille ja nimenomaan haastatteluille tulisi rauhoittaa oma aikansa. Haastattelut tulisi suorittaa myös mahdollisimman yhtenäisenä jaksena. On vaikeaa verrata hakijoita keskenään, jos haastattelut ovat liian kaukana toisistaan. Tällöin aiempien haastattelujen mieleen palautus voi olla haasteellista. Haastatteluprosessi tulisi nähdä saman huomion arvoisena hankkeena kuin muutkin esimiehen sisältötehtävät. (Messmer 1999, 32; Niitamo 2000, 54–55.)

Yksittäishaastattelulle tulisi varata myös tarpeeksi aikaa. Haastatteluiden pituudet vaihtelevat ja ne riippuvat erilaisista tekijöistä. Näitä ovat mm. tehtävän taso ja sisältö, ehdokastuntemus, ehdokasasetelma sekä haastattelijan tyyli. Mitä enemmän vaatimuksia hakijan osaamiselle ja henkilökohtaiselle soveltuvuudelle asetetaan, sitä enemmän tarvitaan aikaa. Karkeat rajat haastatteluiden kestolle voi kuitenkin asettaa noin puolesta tunnista puoleen toista tuntiin. Jos haastattelut suoritetaan peräkkäin, tulisi myös haastatteluiden väliin varata tarpeeksi aikaa siltä varalta, jos haastateltava tykkää puhua paljon tai jos hänen vastauksensa poikivat paljon lisäkysymyksiä. (Niitamo 2000, 55–56; Vaahtio 2007, 78–79.)

Haastatteluun valmistautumisessa tulisi myös ottaa huomioon missä haastattelut suoritetaan. Tilan pitäisi olla rauhallinen ja sellainen missä haastattelijat tuntee olonsa mukavaksi. Tila on hyvä varata täysin haastatteluille ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. Haastattelun keskeytys puhelimen ääneen tai sivullisen huoneeseen saapumiseen voi nimittäin olla kohtalokas. Haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksen sekä ajatuksien katkeaminen vie moninkertaisen ajan, kun prosessi on aloitettava uudestaan. Tilan tulisi olla myös hyvin näkö- ja äänieristetty, jotta haastateltava tuntee olonsa turvalliseksi. Jotta myös haastattelijat tuntisi olonsa mukavaksi, käytettävä tila voisi olla tuttu kuten haastattelijan oma huone. (Honkanen 2005, 112; Messmer 1999, 32; Niitamo 2000, 56–57; Vaahtio 2007, 80; Yeung 2008, 76.)

Ennen haastatteluja pitää myös tehdä työnjako, jos haastattelijoina on kaksi tai useampia. Useamman haastattelijan käyttö on suositeltavaa, koska havainnointi on tällöin perusteellisempaa (Honkaniemi ym. 2006, 62; Yeung 2008, 73). Joskus haastattelijat sopivat sektorikohtaisesta työnjaosta, joka tarkoittaa, että toinen keskittyy esimerkiksi työhön ja toinen harrastuksiin. Tällainen jako ei kuitenkaan ole suositeltavaa, vaikka helposti voidaan ajatella sen helpottavan oikeanlaisen kuvan saamista. Jos haastattelijat keskittyvät omiin alueisiinsa ja tämän jälkeen yhdistävät molempien näkemykset, aiheuttaa se usein epätasapainotilanteita. Vähäpätöiset asiat voivat saada liikaa painoarvoa. Esimerkiksi jos haastateltava kertoo toista haastattelijaa kiinnostavasta urheiluharrastuksesta, haastattelijat voi helposti tehdä arvionsa sen mukaan. Tärkeintä onkin laittaa haastattelussa esiin nousevat asiat tärkeysjärjestykseen, eikä antaa vähäpätöisempien asioiden vaikuttaa liikaa kokonaiskuvaan. Suositeltava työnjako on segmenteittäin. Tällöin

kumpikin haastattelija käy läpi kokonaisuuden, mutta erilaisella perusteellisuudella. Toinen haastattelija tekee seikkaperäisemmän haastattelun kuin toinen, mutta molemmat tekevät haastateltavasta kokonaisarvion. (Niitamo 2000, 59–60.)

Apuvälineet

Muistiinpanojen tekeminen haastattelussa auttaa haastattelijaa myöhemmin jäsentämään arviointiaan, muodostamaan paremmin kokonaiskuvan haastateltavasta sekä vertailemaan hakijoita keskenään. Se voi myös ohjata haastattelijaa kiinnittämään huomiota haastateltavan vastauksiin. Monet haastattelijat ovat sitä mieltä, että haastattelussa kirjoittaminen on kömpelöä ja häiritsee muuten luontevana tuntuvaa haastattelua. Muistiinpanojen tekeminen ei saisikaan häiritä haastattelun kulkua, joten asioiden ylös kirjoittaminen kannattaa tehdä lyhyesti esimerkiksi ranskalaisin viivoin. Jos muistiinpanojen tekeminen on haastattelijalle hankalaa, muistiinpanot kannattaa jättää pois haastattelusta, jotta keskittyminen haastatteluun ei häiriinny. Tällöin vaihtoehtona on käyttää esimerkiksi nauhuria. (Honkaniemi ym. 2006, 62; Niitamo 2000, 63–64; Sundvik 2005a, 113; Yeung 2008, 62–63.)

Yksi haastattelun apuvälineistä on käytössä oleva haastattelurunko. Haastattelurunko syntyy vakioiduista kysymyksistä, jotka esitetään haastateltavalle. Haastattelurunkoa käytetään jäsenneyssä- sekä yhdistelmätekniikassa. Vakioidun kysymyssarjan systemaattinen esittäminen on tavallisin tapa jäsentää haastattelua. Haastattelukysymykset johdetaan systemaattisesti haastattelun tavoitteista ja arviointikriteereistä (Sundvik 2005a, 109). Haastattelurungon kysymykset on tyypillisesti jaettu kahteen osaan. Toisen osan kysymykset ovat yleiskysymyksiä ja toisen liittyvät haettuun tehtävään. Kysymykset etenevät käsiteltävien asioiden mukaisesti. (Niitamo 2000, 65.)

Toimenhakulomaketta voidaan käyttää haastattelussa yhtenä apuvälineenä. Yleensä toimenhakulomake sisältää ainakin henkilötiedot ja koulutusta sekä työuraa koskevat tiedot. Myös hakijan hakemus ja ansioluettelo ovat hyviä apuvälineitä. Hakemukset ovat yksilöllisiä riippuen laatijasta ja kuvastavat hakijoiden persoonallista tyyliä. (Niitamo 2000, 66; Markkanen 2002, 55.)

Haastattelijan oma asenne

Haastatteluun valmistautuessa täytyy myös ottaa huomioon haastattelijan asennoituminen haastatteluun ja se miten hän kohtelee haastateltavaa. Oikeanlainen asennoituminen mahdollistaa haastattelun tavoitteen saavuttamisen. Haastattelijan ymmärtämisen halu, utelias kiinnostuneisuus ja varauksettomuus ovat hyviä piirteitä, jotka luovat hyvät lähtökohdat haastattelulle. Myös haastattelijan mieliala vaikuttaa hänen kykyynsä tehdä havaintoja ja suorittaa arviointia. Mielialaan ei pysty itse vaikuttamaan kuin epäsuorasti, mutta oikeanlainen asenne ja kiinnostuneisuus auttavat toisen ihmisen ymmärtämisessä. (Niitamo 2000, 71; Sundvik 2005a, 113.)

Oman asennoitumisen lisäksi myös tärkeää huomioida miten haastateltavaa kohdellaan. Haastateltavaa tulisi aina kohdella asiaankuuluvalla kunnioituksella ja häntä tulisi aina arvostaa sellaisena, kuin hän on riippumatta iästä, sukupuolesta, yhteiskuntaluokasta tai muusta vastaavasta. Haastattelija ei saisi myöskään antaa esimerkiksi ulkonäöstä johtuvan ensivaikutelman vaikuttaa haastattelun kulkuun. Haastattelu on haastateltavalle erilainen tilanne kuin haastattelijalle, joka saattaa tehdä haastatteluja jopa päivittäin. Haastateltavalle haastattelu on ainutkertainen tilaisuus ja hänellä on paljon siinä pelissä. Kohtelias suhtautuminen edistää henkilöarvioinnin muodostumista ja helpottaa vuorovaikutusta haastatteluissa. (Honkaniemi ym. 2006, 65; Niitamo 2000, 71–73; Yeung 2008, 80–81.)

Haastattelun ongelmat

Monet ihmiset luulevat olevansa hyviä ihmistuntijoita ja pystyvänsä lukemaan ihmisiä vain yksinkertaisen keskustelun sekä muutamien kysymysten avulla. Monesti nämä luulot ovat liioiteltuja. Vaikka monet esimiehet johtavat isoja yrityksiä, he eivät silti ole synnynnäisesti hyviä haastattelijoita. Se, että osaa kysyä oikeat kysymykset ja löytää oikeat henkilöt työhön, ei tule ihmisiltä luonnostaan. Taidot ovat kuitenkin harjoiteltavissa. (Yeung 2008, 2.) Haastattelutekniikoiden tunteminen on tärkeää, jos halutaan menetelmän ennustavan hyvin työmenestystä. Jos haastatteluun liittyviä sudenkuoppia ei tunneta, saatetaan tehdä virheellisiin arvioihin perustuvia päätöksiä henkilön palkkaamisesta. (Niitamo 2003, 41–42.)

4 Työhaastattelun toteutus

Haastattelussa tärkeinä asioina toimivat haastattelun sovittu rakenne, haastattelurunko ja sen käyttö. Haastattelurungosta puhuttaessa tarkoitetaan hakijalta kysyttyjä kysymyksiä, niiden muotoa sekä tapaa miten kysymykset kysytään. Haastatteliija voi omalla osallaan vaikuttaa haastattelun kulkuun ja siksi on tärkeää, että haastatteliija ei sorru mahdollisiin käyttäytymisvirheisiin tai yritä johdatella hakijaa. Havainnointi on myös tärkeä osa haastattelua ja auttaa arvioinnin tekemisessä.

4.1 Haastattelun rakenne

Haastattelutilanne alkaa asianmukaisella esittelyllä eli haastattelijan tulisi kertoa kuka hän on ja mikä hänen roolinsa haastattelussa on: onko haastatteliija rekrytoiva esimies, rekrytointiasiantuntija henkilöstöosastolta vai kenties yksikön työntekijä. Haastattelun alussa olisi hyvä myös kertoa haastattelun kulusta, esimerkiksi kuinka kauan haastattelu kestää ja kuka haastattelee missäkin vaiheessa, jos haastatteliijoita useampia. (Niitamo 2000, 76; Yeung 2008, 83–84.)

Esittelyn jälkeen haastatteliija voi siirtyä noudattamaan haastattelurunkoa. Haastattelussa käydään läpi tietynlaisia teemoja mm. haastateltavan aikaisemmasta työkokemuksesta motivaatioon. Haastattelun alussa voidaan käydä läpi yleisiä kysymyksiä eli esimerkiksi koulutustaustaa ja työhistoriaa ja siirtyä sen jälkeen henkilön ammatilliseen osamiseen. (Honkaniemi ym. 2007, 56.) Haastattelussa edetään kysymys kerrallaan. Jos esitetään useampia kysymyksiä samalla kertaa, usein vastaus saadaan vain viimeiseen kysymykseen. On myös tärkeää antaa haastateltavalle mahdollisuus kysyä kysymyksiä haastattelun päätteeksi. Haastatteliija kertoo lopuksi jatkosta, miten rekrytoinnissa edetään ja milloin hakija voi odottaa ratkaisuja prosessiin liittyen. Lopuksi on myös hyvä varmistaa, että haastateltava on ymmärtänyt täysin haetun tehtävän työnkuvan sekä luonteen ja että hän on silti kiinnostunut tehtävästä. (Markkanen 2002, 79; Sundvik 2005a, 113–114; Yeung 2008, 120.)

4.2 Haastattelijan käyttäytyminen

Haastattelun tavoite on tuottaa henkilöarviointi haastateltavasta ja siksi pitääkin huolehtia, että haastattelijan toiminta edistää eikä ehkäise tavoitteen saavuttamista. Haastateltavalla tulisi olla mahdollisimman suuret ja rajoittamattomat mahdollisuudet päästä esille haastattelussa sekä saada tuotettua omat haastatteluvastaukset ilman ohjausta. Haastattelija ei saisi siis itse esiintyä ja viedä turhaan haastateltavalle varattua aikaa. Tarkoituksena on havainnoida ja arvioida haastateltavaa ja hänen esiintymistään haastattelussa, eikä toisinpäin. Tavoitteena on antaa haastateltavan puhua noin 70 prosenttia ajasta. Haastattelijan esille pyrkiminen ja ohjausyritykset eivät edistä millään tavalla tavoitteen saavuttamista. (Markkanen 2002, 87; Niitamo 2000, 76–77.)

Haastattelijan käyttäytymisellä ja sillä miten hän puhuu voi olla suurikin vaikutus haastateltavaan. Jos haastattelija vaikuttaa esimerkiksi etäiseltä ja torjuvalta, se voi vähentää tiedon määrää mitä haastateltava on valmis haastattelussa kertomaan. Haastattelija voi niinkin yksinkertaisesti, kuin aktiivisesti kuuntelemalla, saada hakijan tuntemaan, että häneen keskitytään ja häntä arvostetaan. Sanaton viestintä eli niin sanottu body language tulee tässä tilanteessa avuksi. Katsekontaktin ottaminen, nyökyttely sekä kasvojen ilmeet ovat hyviä keinoja viestittää hakijalle, että häntä kuunnellaan. Myös vartalon asento tulisi olla vastaanottavainen, eikä esimerkiksi pois päin nojautuva tai kädet puuskassa. (Yeung 2008, 59–60.)

Haastattelijan käyttäytyminen haastattelussa vaihtelee tilanteen mukaan, eikä siihen ole olemassa tietynlaista normia. Käyttäytyminen vaihtelee riippuen haastateltavasta, haastateltavan tehtävästä sekä monista muista tilanteen olosuhteista. Muun muassa se kuinka paljon aikaa on käytettävissä sekä haastateltavan vastaukset ja niiden pituus vaikuttaa haastattelijan toimintaan haastattelutilanteessa. (Dohrenwend & Richardson 2003, 331.)

Haastattelijan käyttäytymisvirheet

Haastattelijan käyttäytymisvirheet haastatteluissa voidaan rajata kolmeen päätyyppiin, joita ovat oman persoonan esille tuominen, yrityksen tai tehtävän tyrkyttäminen ja mainostaminen sekä sosiaalinen seurustelu. Haastattelun aluksi kun haastattelija esittelee

itsensä, olisi tarkoituksenomaista esitellä itsensä tehtäväroolinsa kautta eikä niinkään tuoda esille omaa henkilöpersoonansa. Haastattelun avaus voi asettaa tietynlaisia rajoja haastattelulle, jos haastatteliija esittäytyy kuvaamalla omia tavoitteitaan, periaatteita tai arvoja. Tällöin haastateltavalla on tietty kuva miten hänen tulee käyttäytyä, eikä hänellä ole tilaa esittää omia arvojaan tai tavoitteitaan. Haastattelijat eivät monesti tietoisesti rajaa haastateltavan aluetta, mutta persoonallinen vaikutelma haastattelijasta voi syntyä pienilläkin viitteillä. (Niitamo 2000, 77–78.)

Toinen mahdollinen käyttäytymisvirhe liittyy tehtävän tai yrityksen mainostamiseen. Tällöin haastatteliija esittää esimerkiksi tehtävän vaatimukset ja toimenhakijaprofiilin niin mallikkaasti tai kertoo yrityksestä sellaisin keinoin, että haastateltavan on esiinnyttävä tehtävään sopivana henkilönä, kun muuta vaihtoehtoa ei ole. Haastatteluvaiheessa ei tyypillisesti tarvitse enää varsinaisesti mainostaa tehtävää, koska hakija on jo esittänyt kiinnostuksensa vastaamalla työpaikkailmoitukseen. Tehtävästä tai organisaatioista kertominen on hyvä tehdä yleisin ilmauksin ja välttää arvottamista, joka tulisi jättää hakijalle. (Niitamo 2000, 78.)

Kolmas käyttäytymisvirhe liittyy haastattelijan henkilökohtaiseen mukanaoloon ja vuorovaikutukseen. On haastavaa yrittää havainnoida ja toteuttaa haastattelu samanaikaisesti. Haastatteliija väkisinkin osallistuu vuorovaikutukseen käymällä haastattelurunkoa läpi, jolloin haastattelijan objektiivinen tarkkailu jää vähemmälle. Mitä enemmän haastatteliija siis osallistuu vuorovaikutukseen ja esittää näkemyksiään, sitä vähemmän hänellä on mahdollisuutta itse havainnoida. Haastattelun toteutuksen ja kysymysten omaksuminen rutiiniksi on tärkeää, jolloin on helpompaa keskittyä havainnoimiseen ja kuunteluun. (Niitamo 2000, 79–80.)

Haastattelun ohjaaminen

Haastattelijan rooli haastattelussa ei tulisi olla kovin aktiivinen, kuten jo yllä mainittiin. Siksi haastattelu ei vaadi varsinaista ohjaamista vain ainoastaan haastattelurungon seuraamisesta. Haastatteliija kysyy kysymykset, joihin haastateltava voi vastata monipuolisesti ja omaehtoisesti. Joskus tämä ei kuitenkaan onnistu, esimerkiksi jos haastateltava on liian jännittynyt, on haastattelijan tällöin otettava ohjat käsiinsä. Yleensä jännittäminen

on suurimmillaan ennen haastattelua ja purkautuu itsestään, kun haastattelu etenee, joten haastattelijan ei kannata heti rientää apuun. Jos jännitys ei kuitenkaan purkaudu itsestään, on hyvä keskittyä puhumaan helpommista asioista, jolloin haastateltava saa aikaa unohtaa jännityksen. (Niitamo 2000, 135–136; Sundvik 2005a, 116.)

Haastateltava saattaa myös toisena ääripäänä olla liian puhelias ja hänen vastauksensa venyvät ja ajautuvat sivuraiteille. Tässä tapauksessa on tärkeää rajata haastateltavan vastauksia, jotta kaikki kysymykset ehditään käydä läpi haastattelulle varatun ajan puitteissa. Haastattelija voi reippaasti vain huomauttaa asiasta haastateltavalle asianmukaisesti ja valitella ajan puutetta. Kolmantena esimerkkinä vaikeasta tilanteesta, jolloin haastattelu kaipaa ohjaamista on, jos haastateltava ei osallistu kunnolla keskusteluun. Hänen vastauksensa ovat tällöin lyhyitä tokaisuja, eikä hän suostu avautumaan kunnolla ja saattaa vastata vain suurpiirteisesti tai alan ammattitermeillä. Tarkentavien kysymysten tekeminen on usein ratkaisu tähän ongelmaan. (Niitamo 2000, 136–138; Sundvik 2005a, 116; Yeung 2008, 61–62.)

4.3 Haastattelurunko

Haastattelurunko syntyy yleiskysymyksistä sekä tehtäväkohtaisista kysymyksistä. Yleiskysymykset voidaan esittää kaikille haastateltaville haetun tehtävän sisällöstä tai haastavuudesta huolimatta. Yleiskysymykset liittyvät muun muassa hakijan aikaisempaan työmenestykseen, nykyiseen työtehtävään, koulutukseen sekä motiiveihin ja odotuksiin. Tehtäväkohtaiset kysymykset koskevat työelämän erityisalueita kuten esimerkiksi johtamista ja ne ovat tällöin valittavissa haetun tehtävän ja haastateltavan mukaisesti. Tehtäväkohtaisten kysymysten kanssa on oltava tarkkana, että kysymykset ovat olennaisia työn kannalta ja liittyvät haettuun tehtävään (Yeung 2008, 10). (Niitamo 2000, 85–87.)

Kysymykset voivat olla avoimia tai suljettuja. Suljetut kysymykset ovat sellaisia, joihin ei voi vastata kuin yhdellä sanalla tai lyhyellä lauseella. Avoimet kysymykset taas antavat hakijalle mahdollisuuden kertoa enemmänkin. Avoimet kysymykset sallivat hakijan kuvata kokemuksiaan, mielipiteitään ja tunteitaan vapaasti. Suljetuissa kysymyksissä on kuitenkin myös omat hyvät puolensa, vaikka niitä ei juurikaan kannata käyttää. Suljetuihin kysymyksiin on helpompi vastata, mikä saattaa auttaa, jos haastateltava on hyvin

hermostunut. Suljetuilla kysymyksillä voidaan myös rajoittaa vastausten pituuksia, jos hakija esimerkiksi puhuu liikaa. (Bowers & Kleiner 2005, 110; Honkaniemi ym. 2006, 57; Sundvik 2005a, 111; Yeung 2008, 20–22.)

Haastattelukysymysten kanssa tulisi olla tarkkana, että ne ovat asianmukaisia ja olennaisia. Haastattelija saa kysyä työhaastatteluissa kaikkea työhön liittyvää ja vain työhön liittyvää (Vaahtio 2005, 155). Joitakin kysymyksiä tulisi välttää sen perusteella, että ne ovat vain täysin turhia ja hyödyttömiä. Henkilötietolain mukaan on aiheita, jotka luokitellaan arkaluonteisiksi, eikä niitä siksi tulisi kysyä haastatteluissa ollenkaan. Nämä aiheet koskevat henkilön rotua tai etnistä taustaa, uskonnollista tai poliittista vakaumusta, rikollista tekoa, henkilön terveydentilaa, sairautta tai vammaisuutta, henkilön seksuaalista suuntautumista sekä sosiaalihuollon tarvetta. Hyödyttömiä kysymyksiä on myös muut, jotka eivät kerro mitään siitä miten hakija tulisi työssä pärjäämään. Sopivia aiheita ovat muun muassa: työhistoria, osaamiseen liittyvät asiat, työkokemus, aikaisemmat työpaikat ja niissä viihtyminen, koulutukset, ammattitaidon kehittämiseen liittyvät toiveet, vahvuudet ja kehittämiskohteet, kiire ja paine työssä, tiimi- tai yksilötyöskentelytottumukset sekä toiveet ja odotukset uudesta työstä (Vaahtio 2005, 155). (Honkaniemi ym. 2006, 58; Yeung 2008, 42.)

Haastattelurungon käyttäminen auttaa haastattelijaa olemaan johdonmukainen ja sen avulla tehokkaampi, kun hän kysyy samat kysymykset jokaiselta hakijalta (Yeung 2008, 10). Valmiin kysymyslistan avulla haastattelija pystyy myös keskittymään paremmin havainnointiin ja haastateltavan vastausten kuunteluun (Sundvik 2005a, 111). Lisäkysymysten tekeminen haastattelun kuluessa on myös suositeltavaa vastausten tarkentamiseksi. Lisäkysymyksiä voi tehdä niin monta, että varmasti saadaan haettu vastaus ja ymmärretään miten asiat todellisuudessa ovat. Siksi onkin tärkeää havainnoida ja kuunnella haastateltavaa, jotta voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä. (Markkanen 2002, 82; Messner 1999, 33.)

4.4 Havainnointi haastattelussa

Haastattelijan tavoitteena on saada kattava käsitys siitä millainen haastateltava on ihmisenä ja työntekijänä. Haastattelijan on aktiivisesti tarkkailtava haastateltavaa ja uskallettava kysyä mahdollisia lisäkysymyksiä. Haastattelu vaatii siis täydellistä keskittymistä tilanteeseen, jotta havainnointi voisi onnistua. Tärkeää on kuunnella haastateltavaa ja antaa tilaa hänen vastauksilleen. (Markkanen 2002, 86–87.)

Havainnoimalla saadaan monipuolisempaa tietoa tutkittavasta asiasta, kuin pelkästään kysymyksiä kysymällä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83). Havainnoitsijan toiminta voidaan jakaa kahteen tyyppiin. Tutkija voi antaa tutkimustilanteen ohjata havaintojaan ja kysymyksiään. Tällöin tutkija toimii tilanteen mukana. Tutkija voi myös noudattaa tarkasti ja systemaattisesti havainnointisuunnitelmaa. Usein nämä kaksi tapaa kuitenkin sekoittuvat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2000, 102–102.) Havainnoinnissakin voidaan siis puhua jonkinlaisesta yhdistelmätekniikasta.

Tulkinta ja taitojen kehitys

Haastattelijan kapasiteetti vapautetaan havainnointiin ja kuunteluun, kun jäsennetty kyselytekniikka omaksutaan ja saadaan osaksi rutiinia. Kysymysten esittäminen on helppo oppia nopeasti, mutta suurempi kehitys tapahtuu havainnointitaitojen, tulkinnan ja haastateltavan toiminnan arvioinnin kohdalla. Haastattelurunko ohjaa haastattelijaa huomioimaan ja tunnistamaan, mutta lopullinen arvio ja tulkinnat on haastattelijan tehtävä tilannekohtaisesti. (Niitamo 2000, 147.)

4.5 Arviointi

Ihmisten henkilöarviointeja tehtäessä on hyvä ottaa huomioon mahdolliset arviointivirheet, eikä antaa niiden vaikuttaa. Arviointi tulisi tehdä heti haastattelun jälkeen, jolloin haastattelija muistaa havaintonsa. Arvio syntyy vertailun, jäsennyksen ja tulkinnan avulla.

Arviointivirheet

Arviointivirheet tulisi tiedostaa, mutta ei antaa luoda epävarmuutta arviointiin. Tärkeimpänä arvioinnin virhelähteenä voidaan nähdä niin kutsuttu sädekehävaikutus. Tällöin haastateltavan yksittäinen piirre loistaa niin, että henkilön mahdolliset heikkoudet jää peittoon. Esimerkiksi älykäs ja analyyttinen henkilö voidaan nähdä samalla yhteistyöhaluisena ja johtamistaitoisena. Haastattelija olettaa siis yhden tai parin hyvän piirteen perusteella, että henkilöltä löytyy niitä useampia. Todellisuudessa ihmiset ovat yleensä parempia joissain asioissa verrattuna toisiin, eikä kukaan ole täydellinen joka saralla. Jotkut haastattelijat saattavat antaa taas pienten negatiivisten piirteiden vaikuttaa päätökseen liikaa. Esimerkiksi, jos hakija myöhästyi haastattelusta, koska juna oli myöhässä, se pistetään hänen syykseen, vaikka hän ei oikeasti siihen olisi voinut vaikuttaa. Nämä haastattelijat saattavat sortua ylikielteisyyteen, jolloin he löytävät aina jonkun pienen negatiivisen piirteen, joka vesittää hakijan mahdollisuudet. (Niitamo 2000, 139–140; Yeung 2008, 3-4)

Haastattelijan omat tunteet ovat myös vaikuttavia virhetekijöitä. Ihmiset usein pitävät tietynlaisia ihmisiä korkeassa arvossa, kun taas toisenlaisia ihmisiä he eivät niinkään arvosta. Ihmistyypit muistuttavat haastatteliijoita heistä itsestään tai läheisistään tai sellaista henkilöistä elämän varrelta, jotka ovat vihastuttaneet haastattelijaa. (Niitamo 2000, 140–141.) Kokemattomat haastattelijat antavat usein hyvät arviot hakijoille, joista he pitävät, eli niille, joiden kanssa heillä on jotakin yhteistä. Esimerkiksi samankaltaiset ihmiset persoonaltaan vetävät puoleensa ja monesti myös yhteiset kiinnostuksenkohteet esimerkiksi harrastuksissa luovat yhteenkuuluvuutta. (Yeung 2008, 3-4.)

Haastattelijalla voi olla myös monia ennakkokäsityksiä tai tietynlaisia stereotypioita hakijoista (Bowers & Kleiner 2005, 109). Esimerkiksi, jos hakijalla on luja ja vankka kädenpuristus, hänen on oltava myös reipas työssään tai, jos hakija ei katso silmiin, hän salaa jotakin. Monet haastattelijat antavat omien tuntemusten vaikuttaa valintaan liikaa. Monet haastattelijat myös luottavat liikaa hakijoiden ansioluetteloihin. He ajattelevat, että jos hakija on työskennellyt muissa samankaltaisissa yrityksissä, hänen on automaatt-

tisesti pakko olla hyvä työssään. Hakija ei kuitenkaan sovi välttämättä juuri tähän yritykseen, vaikka hän on sopinut johonkin muuhun. Yritykset ovat kuitenkin erilaisia tavoiltaan, säännöiltään ja henkilöstöltään. (Yeung 2008, 3-4.)

Arvioinnin tulos ja apuvälineet

Henkilöarvioinnin tekeminen sisältää haastatteluissa tehtyjen monipuolisten havaintojen jäsentämisen, keskinäisen vertailemisen sekä puntaroimisen. Vastausten yksittäinen arviointi tai pisteyttäminen on tyypillistä joissakin jäsenneyissä tekniikoissa. Haastattelun tuloksena on silloin pistemäärä niistä piirteistä, joita kysymyksillä on mitattu. Jos vastaukset voidaan pisteyttää, ne ovat usein tehtävään sidottuja ja tarkkarajaisia. Tällöin lopullinen arvio voidaan tehdä suoraan pistemäärien perusteella. Yhdistelmätekniikassa on kuitenkin tarkoitus tehdä kokonaisvaltainen arviointi, joka sisältää haastattelun kaikki vastaukset ja havainnot. Laaja-alaisten kohdotehtävässä tarvittavien piirteiden etsiminen kaikista vastauksista pidentää välimatkaa vastauksista lopulliseen arvioon. Vastaukset eivät siis anna suoraa tulosta, vaan arvioinnissa käytetään päättelyä vastauksista tulokseen pääsemiseksi. Päättelyprosessissa haastattelijä yhdistelee kaikki haastattelussa havainnoimansa asiat sekä vertailee, tulkitsee ja jäsentää kokonaisuuden henkilöarvoksi. Haastattelijalta vaaditaan paneutumista ja päättelykykyä kokonaisvaltaisen arvioinnin tekemiseksi. Haastattelijan olisi siksi tärkeää tehdä arviointi välittömästi eli heti haastattelun jälkeen, jolloin havainnot ovat vielä tuoreeltaan muistissa. (Niitamo 2000, 143–144.)

Arviointilomakkeen käyttö ei ole kovin tyypillistä useimmissa haastatteluissa. Usein arviointilomakkeet koetaan kömpelöinä tai turhina ja aikaa vievinä. Arviointilomakkeen käyttäminen on kuitenkin suositeltavaa monestakin syystä. Lomake muun muassa mahdollistaa hakijoiden paremman vertailtavuuden ja sen avulla voidaan kiinnittää huomiota yhteisiin piirteisiin. Tärkeimpänä hyötynä lomakkeesta on se, että se auttaa haastattelijaa tekemään arviointipäätelmän. Lomake ohjaa, systematisoi sekä jäsentää arviointipäätelmän laatimista. Aluksi lomakkeen käyttö voi olla haastavaa, mutta kun se saadaan osaksi rutiinia se selkeyttää arviointiprosessia ja voi jopa lyhentää arviointiin käytettävää aikaa. (Niitamo 2000, 144–145.)

5 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys kokoaa yhteen opinnäytetyön teoriaosuuden. Teoriaosuus on esitetty tekstin avulla ja tiivistetty sen alla olevaan kuvioon. Teoreettinen viitekehys keskittyy kertomaan oleelliset tiedot työhaastattelun suunnittelusta ja toteuttamisesta.

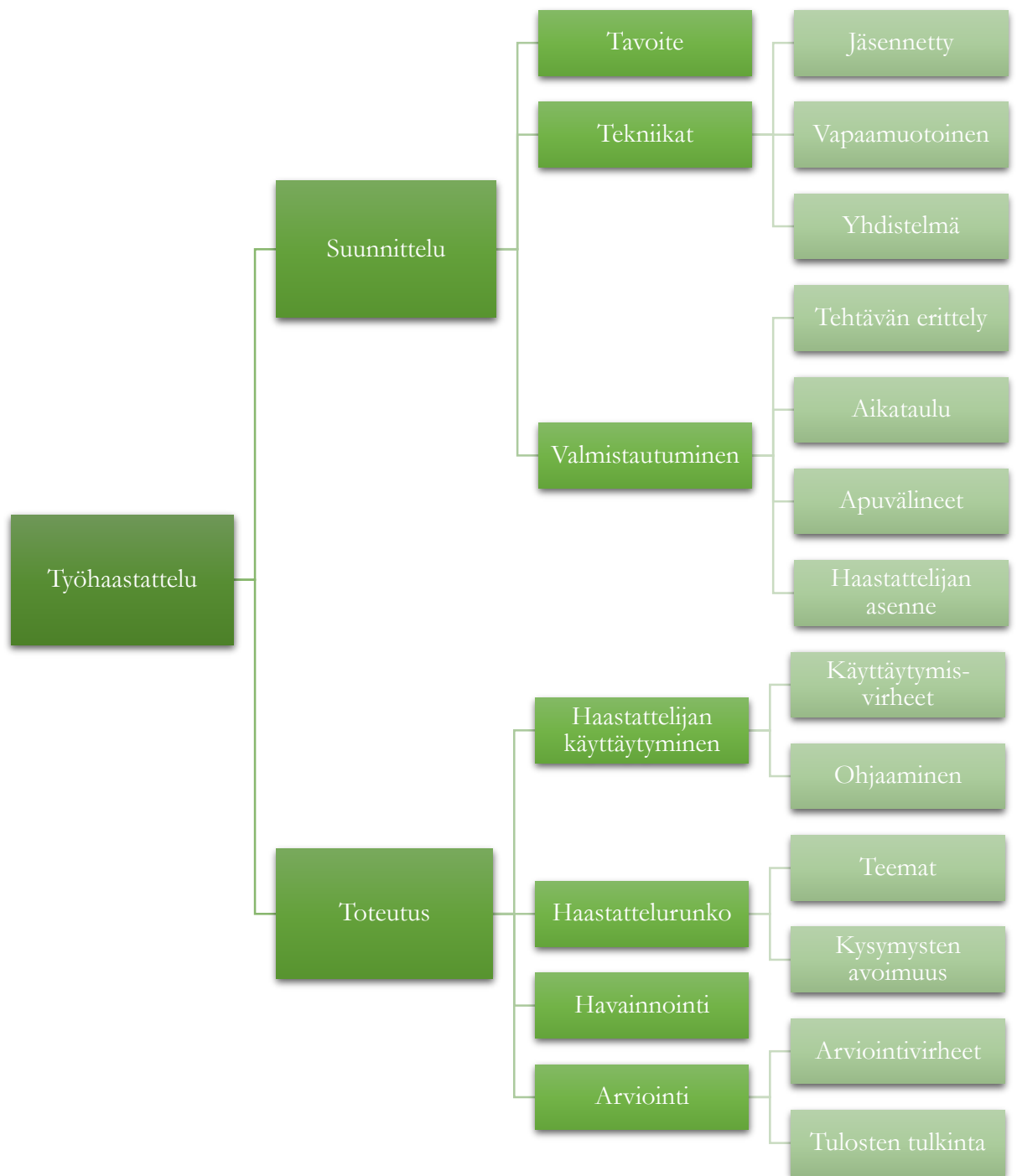
Työhaastattelun tavoitteena on tehdä arviointi henkilöstä haastattelussa saatujen havaintojen ja tietojen pohjalta. Jotta tavoitteeseen päästäisiin, on hyvä suunnitella haastattelu ja valmistautua siihen huolellisesti. Haastattelun suunnitteluvaiheeseen kuuluu haastattelutekniikan valinta. Valitaanko vapaamuotoinen haastattelu, jossa ei ole varsinaista runkoa eikä valmiiksi tehtyjä kysymyksiä. Tarkoitus on elää haastattelun mukana ja tehdä kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. Toinen vaihtoehto on jäsennetty haastattelutekniikka, jossa on valmiiksi tehtyt kysymykset ja tietynlainen haastattelurunko. Jäsennyksen avulla samat kysymykset tulevat kysytyksi jokaiselta hakijalta, jolloin heitä on helpompi vertailla toisiinsa. Jäsennys auttaa myös haastattelijaa kysymään kaikki tarvittavat kysymykset, kun ne on valmiiksi tehty. Tällöin mitään osa-alueita ei jää kysymättä. Kolmantena tekniikan vaihtoehtona on valita niin sanottu yhdistelmätekniikka eli puolistrukturoitu tekniikka. Tällöin käytetään valmista haastattelurunkoa hyväksi, mutta kuunnellaan vastauksia, kysellään avoimia kysymyksiä ja tehdään mahdollisia lisäkysymyksiä vastausten perusteella.

Ennen haastatteluja pitää eritellä työtehtävä ja sen tekemiseen vaadittavat kriteerit. Tällöin tiedetään millaista henkilöä haastatteluiden avulla etsitään. Tehtävän erittely on prosessin lähtökohta rekrytointi tarpeen määrittämisen jälkeen. Tehtävän erittelyn avulla tiedetään millainen on hyvä hakija. Aikataulun laatiminen on tärkeä osa haastatteluun valmistautumista. Haastatteluille on hyvä varata tarpeeksi aikaa ja ne tulisi suorittaa mahdollisimman lähekkäin toisiaan, jotta hakijoita on helpompi verrata toisiinsa. Myös haastattelutilaan tulisi kiinnittää huomiota. Tilan tulisi olla rauhallinen ja sellainen missä niin haastattelija kuin haastateltava tuntee olonsa turvalliseksi. Haastatteluissa voidaan käyttää erilaisia apuvälineitä. Muistiinpanojen tekeminen haastatteluissa on tärkeää, koska ne auttavat muun muassa haastatteluarvioinnin tekemistä. Muistiinpanojen avulla on myös helpompaa palauttaa mieleen haastattelussa tehtyjä havaintoja. Haastat-

telurunko toimii yhtenä apuvälineenä haastatteluissa. Lisäksi voidaan käyttää myös toimenhakulomaketta tai itsearviointilomaketta. Haastattelijan asenteella on merkitystä haastattelun lopputuloksen kannalta. Siksi onkin tärkeää valmistautua myös henkisesti puolelta haastattelun tekemiseen materiaalin ja ympäristön lisäksi.

Haastattelija on hyvin tärkeässä roolissa haastatteluprosessin läpiviemisessä. Haastattelijan käyttäytyminen vaikuttaa haastateltavaan ja hänen vastauksiinsa. Siksi haastattelijan tulisi olla avoin ja rohkaista haastateltavaa olemaan myös vastavuoroisesti. On haastattelijan vastuulla, että hakijasta saadaan selville kaikki tarvittavat asiat, sen takia on tärkeää huomioida miten haastatteluissa käyttäytyään. Haastattelijan tulisi antaa tilaa haastateltavalle, eikä ohjata haastattelua liikaa. Haastattelijan itsensä esittely haastattelun aluksi on kohteliasta, mutta liika puhuminen taas tekee haastattelulle hallaa. Haastattelun pääfokus tulisi olla haastateltavassa, koska tavoitteena on tehdä hänestä arviointi ja havainnoida hänen vastauksiaan ja sopivuuttaan tehtävään. Haastattelun läpiviennissä apuna on haastattelurunko, joka käsittelee eri teemoja haastateltavan aiemmasta työkokemuksesta motivaatioon. Kysymykset ovat avoimia ja lisäkysymysten tekeminen on suotavaa.

Havainnointi on tärkeä osa haastatteluja. Haastattelurunko vapauttaa haastattelijan keskittymään enemmän havainnointiin, kun ei tarvitse keksiä uusia kysymyksiä koko ajan. Haastattelun arvioinnissa on otettava huomioon mahdolliset arviointivirheet, mutta ei antaa niiden luoda liikaa epävarmuutta. Haastattelijalla voi esimerkiksi olla ennakkokäsityksiä henkilöistä tai hän voi perustaa mielipiteensä tunteisiinsa. Tällöin haastattelija pitää tietyntyyppisistä henkilöistä, jotka esimerkiksi muistuttavat hänen läheisiään, mikä puolestaan vääristää arvioita. Haussa ei kuitenkaan ole henkilö, joka on haastattelijan mielestä hyvä tyyppi vaan henkilö joka on kaikin puolin sopiva haettuun tehtävään.



Kuvio 1. Työhaastattelun suunnittelu ja toteutus

6 Tutkimuksen suorittaminen

Tämän kappaleen alussa esitellään kohdeyritys, jonka jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tekijät. Sen jälkeen kerrotaan, miten aineisto on hankittu sekä miten se on analysoitu. Lopuksi esitellään vielä tutkimuksen luotettavuus.

6.1 Kohdeyrityksen esittely

SOK eli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta kuuluu S-ryhmään, joka on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. S-ryhmä muodostuu osuuskaupoista ja SOK:sta sekä sen tytäryhtiöistä. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä eli niiden asiakkaat toimivat yritysten omistajina. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. S-ryhmä tuottaa palveluja päivittäistavara- ja käyttötavarakaupan, liikennemyymälä ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan aloilla. (SOK 2014b; SOK 2014c.)

Osuuskauppojen omistama SOK tuottaa hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita osuuskaupoille sekä toimii niiden keskusliikkeenä. SOK on vastuussa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK kuuluu S-ryhmän lisäksi SOK-yhtymään. SOK-yhtymän muodostavat SOK ja sen tytäryhtiöt. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöidensä lisäksi SOK harjoittaa Baltian alueella ja Pietarissa marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa. SOK-yhtymän henkilöstömäärä on noin 10 000 henkeä ja pelkästään SOK:lla työskentelee noin 1500 henkeä (Eeva Ståhl 13.5.2014). (SOK 2014a; SOK 2014b.)

SOK:n henkilöstöresurssit

SOK:n henkilöstöosaston organisaatio on kokenut rakenteellisia muutoksia viime vuoden 2013 aikana. SOK:n ja sen tytäryhtiöiden aikaisemmin erilliset henkilöstöosastot ovat yhdistyneet ja toiminta on sitä mukaa keskitetympää. SOK-yhtymän henkilöstöresurssit voidaan jakaa kahteen eri yksikköön, joita ovat S-ryhmän henkilöstötyön ketjupalvelut ja kehittäminen sekä SOK-yhtymän HR-palvelut. S-ryhmän ketjupalveluissa työskentelee 5 henkeä, jotka ovat vastuussa S-ryhmä tasoisista kehitysprojekteista.

SOK-yhtymän HR-palveluihin kuuluu kolme eri tiimiä; HERO-hanke, SOK-yhtymän työsuhteasiat sekä Ässätiimi. SOK-yhtymän HR-palveluissa työskentelee yhteensä 16 henkeä, joista kaksi HERO hankkeen parissa. HERO-hankkeen eli henkilöstöresursien ohjaus- hankkeen tiimiläiset keskittyvät työvuorosuunnittelun kehittämiseen. SOK-yhtymän työsuhteasioita hoitava tiimi puolestaan antaa työsuhdeneuvontaa yhtymän esimiehille. Ässätiimi koostuu vielä kahdesta alatiimistä eli rekrytointitiimistä ja esimiesten tukitiimistä. Rekrytointitiimiläiset hoitavat siis kaikki yhtymän rekrytoinnit ja niihin liittyvät asiat. Esimiesten tuki- tiimiläiset toimivat esimiesten apuna esimerkiksi palkitsemiseen liittyvissä kysymyksissä ja kehityskeskusteluasioissa sekä tekee erilaisia projekteja liittyen mm. henkilöstöviestintään ja työhyvinvointiin. (Eeva Ståhl 13.5.2014.)

Rekrytointitiimissä on 7 jäsentä, joista neljä tekee rekrytointeja SOK:n pääkonttorilla sekä myös tytäryhtiöissä. Loput kolme jäsentä tekevät rekrytointeja ainoastaan tytäryhtiöiden puolella. Opinnäytetyössä tutkimusjoukko on rajattu niihin tiimin jäseniin, jotka suorittavat asiantuntijahaastatteluja SOK:n pääkonttorilla. Haastatelluista rekrytoijista yksi tekee rekrytointeja ainoastaan SOK:n pääkonttorilla. Kaikki muut tekevät osan ajasta rekrytointeja myös Inex Partnersin logistiikkakeskuksessa. Rekrytointitiimin jäsenillä on kokemusta rekrytoinneista vaihtelevasti noin 1,5 vuodesta 6,5 vuoteen. Rekrytointitiimin päätyönä on tehdä rekrytointeja, mutta sen lisäksi heillä on myös muita palkkaukseen liittyviä tehtäviä. Rekrytoijat toimivat myös esimiesten tukena muissa HR kysymyksissä, mitä rekrytoinnin yhteydessä mahdollisesti tulee esille. Tiimin vetäjän Eeva Ståhlin vastuulla ovat mm. kansainväliset toiminnot, joka tarkoittaa ulkomaan kokenusasioiden hoitoa ja ulkomaan yhtiöiden HR:n tukemista. Ståhlilla on myös tiiminvetovastuu ja lisäksi hänen tehtäviin kuuluu erilaiset kehitysprojektit. (Eeva Ståhl 13.5.2014.)

6.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmän valinta riippuu ensikädessä tutkimusongelmasta ja sen tavoitteesta (Ghauri & Grønhaug 2005, 109). Tämän työn päätutkimusongelmana on miten käy-

tetty haastattelutekniikka tukee rekrytointia. Lisätutkimusongelmiksi löydettiin seuraavat: miten haastattelutekniikkaa toteutetaan käytännössä kohdeyrityksessä ja millä tekniikan keinoilla löydetään oikeiden kriteerien omaavat henkilöt. Tavoitteena oli siis selvittää kirjallisuuden avulla haastatteluprosessin ja eri haastattelutekniikoiden keskeiset asiat sekä tutkia kohdeorganisaation avulla miten haastattelut ja niissä käytetyt tekniikat tukevat rekrytointiprosessia. Lisäksi tavoitteena oli tuoda esille miten potentiaalisimmat hakijat löydetään käytetyn tekniikan avulla.

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmä on valittu sen perusteella, että tutkimusjoukko on pieni ja aineistoa halutaan analysoida syvällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleisesti pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti, jolloin aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole määrä vaan laatu (Eskola & Suoranta 2000, 18; Ghauri & Grønhaug 2005, 109–111). Tutkimusjoukkona toimii neljä rekrytinnin asiantuntijaa. Näin pienen joukon ja tutkittavan aiheen takia kyselylomaketyyppinen tutkimus ei olisi antanut tarpeeksi tietoa, ja siksi aineiston keruussa on käytetty haastatteluja lomakkeiden sijaan. Tutkimusjoukko on myös liian pieni ollakseen osa määrällistä tutkimusta.

Tyypillinen esimerkki laadullisesta tutkimuksesta on tutkimusongelma, joka keskittyy paljastamaan henkilön kokemuksia tai käytöstä, tai jos halutaan löytää ja ymmärtää vähemmän tunnettuja ilmiöitä (Ghauri & Grønhaug 2005, 110–111). Opinnäytetyössä on selvitetty rekrytinnin asiantuntijoiden näkemystä käytetystä haastattelutekniikasta sekä sen toimivuudesta käytännössä. Tutkimuksessa haluttiin nimenomaan kuulla haastattelujen henkilöiden kokemuksia aiheesta.

6.3 Aineiston hankinta

Opinnäytetyön aineiston pääkeruumenetelmänä oli haastattelu, joka on yleisin ja suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa (Eskola & Suoranta 2000, 85). Haastattelut suoritettiin huhtikuun 2014 viimeisen viikon ja toukokuun 2014 kahden ensimmäisen viikon aikana. Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua menetelmää, joka vastaa opinnäytetyön teoria osiossakin mainittua yhdistelmätekniikkaa. Käytössä oli valmis haastattelu-

runko avoimilla kysymyksillä. Rungon lisäksi haastattelussa tehtiin tarkentavia kysymyksiä riippuen haastateltavan vastauksista, joka on niin ikään ominaista käytetylle haastattelutekniikalle. Runko auttoi haastattelijaa muun muassa pysymään asiassa ja kysymään haastateltavilta samat tärkeät kysymykset, jotta saadut vastaukset olisivat vertailtavissa.

Haastateltavana oli neljä rekrytoinnin asiantuntijaa, joille suoritettiin yksilöhaastattelut. Haastattelut kestivät haastateltavan vastauksista riippuen noin puolesta tunnista tuntiin. Haastatteluissa käytettiin ääninauhoitusta, jolla varmistettiin, että kaikki tieto tuli dokumentoiduksi. Nauhoituksen avulla haastattelussa pystyttiin keskittymään kuunteluun ja havainnointiin. Nauhoitus auttoi myös vastausten vertailtavuudessa. Nauhoituksen lisäksi haastatteluissa tehtiin muistiinpanoja tärkeimmistä pointeista, jotka omalla osallaan auttoivat jälkepäin haastattelun mieleen palauttamisessa. Nauhoitettu materiaali litteroitiin muutaman päivän päästä haastattelun jälkeen ja jokaiselta haastateltavalta aineistoa syntyi noin kaksi sivua.

Haastattelun lisäksi laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Opinnäytetyössä kerättiin aineistoa myös havainnoimalla haastattelun suoritamista. On eri asia kuulla asiantuntijoiden kertovan mitä he tekevät työssään, kuin päästä seuraamaan sitä käytännössä. Havainnoinnin tarkoituksena oli tutustua tarkemmin asiantuntijahaastatteluun ja SOK:n rekrytointitiimin toimintatapoihin. Aineistonkeruussa havainnoinnilla onkin tehtävänä monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83).

Haastattelussa seurattiin menetelmäsuunnittelupäällikön rekrytointiin liittyvää ensimmäistä haastattelua. Haastattelussa oli tarkoitus keskittyä pääasiassa havainnoimaan haastattelutekniikan käyttöä. Huomiota kiinnitettiin siihen millaisia kysymyksiä kysytään, miten ne kysytään sekä missä järjestyksessä. Tarkoituksena oli myös havainnoida miten haastatteli reagoi hakijan vastauksiin ja kuinka paljon hän tekee lisäkysymyksiä niiden perusteella. Edellisten lisäksi tärkeäksi koettiin myös seurata missä välissä esimies suorittaa omat kysymyksensä. Havainnoimisen yhteydessä haastattelusta kerättiin muistiinpanoja. Muistiinpanoihin kirjoitettiin ylös lähes kaikki haastattelun kysymykset

sekä muita huomioita havainnoinnin tavoitteisiin liittyen. Havaitsemalla, muistiin voidaan paitsi kirjoittaa mitä sanotaan, ja myös miten sanotaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76). Havainnoinnin aineistoa kirjoitettiin muistiinpanoihin noin kolmen sivun verran. Opinnäytetyön aineistona käytettiin lisäksi jo olemassa olevia dokumentteja. SOK:n henkilöstötoiminnot ovat tehneet yrityksen esimiehille ohjeistuksen rekrytoinnista, haastatteluissa toimimisesta sekä haastattelurungosta. Ohjeistukset ovat johdettu henkilöstötoimintojen opeista rekrytoinnista ja ovat myös yhdenmukaisia opinnäytetyön teoriaosuuden kanssa. Ohjeistusta on käytetty hyväksi opinnäytetyön tuloksissa ja johtopäätöksissä.

6.4 Aineiston analysointi

Tämän opinnäytetyön johtopäätöksissä on esitetty olennaisimmat tulokset tiivistettynä. Tulokset etenevät loogisesti siinä järjestyksessä, missä tutkimusongelmat on esitetty työn alussa. Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena (Alasuutari 2011, 38). Analyysin on tarkoitus jäsentää ja selkeyttää aineistoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta tavasta. Analyysin avulla hajanainen aineisto tiivistetään kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 2000, 137; Ghauri & Grønhaug 2005, 206.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta toisin kuin teorialähtöisessä sisällönanalyysissä ne tuodaan esiin valmiina. Teorialähtöinen analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115–116.) Opinnäytetyössä on edellisen määritelmän perusteella käytetty teorialähtöistä analyysiä, koska teoria on ollut tutkimuksen lähtökohta. Johtopäätöksissä on peilattu tuloksia teoriaan ja pohdittu miten ne kohtaavat. Teoria on asettanut tutkimukselle käsitteet, joita tutkimusaineisto on tahollaan vahvistanut. Tutkimustulosten yhteneväisyys teorian kanssa on tullut esille jo haastatteluja tehdessä.

Haastatteluiden aineiston litterointi auttoi selkeyttämään ja vertailemaan haastateltujen vastauksia toisiinsa sekä teoriaan. Aineistosta haettiin ensin kohdeyrityksen linjaukset toimintatavoista ja tekniikoista, jonka jälkeen niitä verrattiin opinnäytetyön teoriaan.

Linjauksista etsittiin piirteitä, mitkä teorian mukaan ovat suositeltavia ja parhaiksi todettuja. Yleisesti katsottiin, miten paljon yhteneväisyyttä linjauksissa on teorian kanssa. Tämän jälkeen aineistosta tunnistettiin haastateltujen omat ajatukset verrattuna kohdeyrityksen linjaamiin toimintatapoihin. Haastateltujen vastauksia verrattiin myös toisiinsa ja etsittiin eroavaisuuksia. Tulokset raportoitiin jäsenneltyinä erottaen kohdeyrityksen niin sanotun virallisen linjan haastateltujen omista toimintatavoista. Lopuksi tuloksista tehtiin tulkinnat ja päätelmät opinnäytetyön johtopäätökset- osiossa.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta on vaikea arvioida, kun kyseessä on laadullinen ongelma. Opinnäytetyön luotettavuus riippuu pitkälti tutkijasta itsestä ja hänen tulkinnoistaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 2000, 210–211). Tutkimusta suorittaessa haastattelut nauhoitettiin luotettavuuden parantamiseksi, jotta tulokset eivät olisi pelkästään tutkijan muistin sekä muistiinpanojen varassa. Tutkimustulokset ovat siis hyvin dokumentoituja ja esitetty melkein sellaisenaan. Aineiston karsimiseksi haastateltujen vastauksia on yhdistelty ja ne on kerrottu tuloksissa omin sanoin. Tämä seikka on tutkijasta riippuva, mutta vastausten pääsanomaa ei kuitenkaan ole millään tavalla muutettu. Tutkija on siis toiminut sen mukaan, mitä hän on aineistona saanut.

Kirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin avulla, mutta laadullisen tutkimuksen piirissä käsitteitä on kritisoitu, koska ne yhdistetään normaalisti määrällisen tutkimuksen kanssa. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu ja reliabiliteetti puolestaan sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 133). Opinnäytetyön tutkimuksessa haastattelukysymykset oli johdettu työn alussa asetetuista tutkimusongelmista. Tutkimustuloksistakin huomaa, että asetettuihin ongelmiin ja tutkimuksen tavoitteeseen on saatu vastaus. Tutkimuksessa on siten tutkittu mitä on luvattu ja validiteetin määritelmä täyttyy. Opinnäytetyössä tutkimustulokset on esitetty litteroidun materiaalin mukaan ja aineistosta on poimittu suoria lainauksia. Reliabiliteetti käsitteen

mukaan tutkimus on täten toistettavissa. Vaikka tutkimusta uudelleen suorittaessa saataisiin haastateltavilta sanasta sanaan erilaisia vastauksia kuin ensimmäisellä kerralla, ei tutkimusmateriaali pääpiirteiltään muuttuisi mihinkään.

Tutkimusmateriaali pohjautuu neljän eri henkilön vastauksiin ja luotettavuuteen vaikuttaa myös luonnollisesti heidän panoksensa ja kokemuksensa. Tutkimuksesta on kuitenkin hyötyä myös kohdeyritykselle, joten haastateltavien vastausten todenmukaisuutta on kuitenkin turha tässä tapauksessa epäillä. Tutkimusjoukkona neljä henkeä on pieni, mutta tutkimuksen kohteena olivat kuitenkin kaikki rekrytoijien suorittamat asiantuntijahaastattelut. Haastatteluita on määrällisesti kertynyt heidän kokemuksellaan jo satoja jokaiselle, joka osoittaa haastateltavien olleen kokemukseltaan sopivia arvioimaan haastattelutekniikoita sekä muita haastatteluun liittyviä asioita.

Aineiston riittävyttä on vaikea laskea ennakolta kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla. Aineisto on riittävä, jos tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada ja jos lisäaineiston kerääminen ei näytä tuottavan kohteesta uutta tietoa. Aineiston riittävyys selviää siis tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 2000, 62–63.) Opinnäytetyön aineisto oli riittävä muodostamaan käsityksen SOK:n haastattelukäytänteistä ja analysoimaan sitä teoriaan pohjaten. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, eikä tutkimusjoukkoa kasvattamalla olisi luultavasti kuultu mitään uutta toimintatapoihin liittyen. Siksi voidaan todeta aineiston olevan luotettava myös tältä saralta.

7 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa esitellään aluksi taustatietoja SOK:n rekrytointitiimin toimintatavoista haastatteluissa. Sen jälkeen kerrotaan haastatteluista saadut tulokset tutkimusongelmien mukaisesti.

7.1 Haastattelukäytäntöjen taustaa

SOK:n rekrytointitiimi suorittaa asiantuntijatason haastatteluita viikossa vaihtelevasti muutamasta haastattelusta viiteentoista haastatteluun. Kuukaudessa haastatteluja kertyy noin 30 kappaletta. Ensimmäiselle haastattelukierrokselle kutsutaan tyypillisesti noin 4-5 hakijaa. Haastatteluun kutsuttavien määrä riippuu kuitenkin hakijoista ja heidän hakeuksistaan. Jos hakijoiden joukossa on paljon tasaväkisesti potentiaalisia hakijoita, ensimmäiselle kierrokselle saatetaan kutsua jopa 10 parasta. Joskus taas hakijoiden joukosta löytyy selkeästi muita potentiaalisempia hakijoita vain muutama, jolloin vain heidät kutsutaan haastatteluun. Haastatteluun on turha kutsua hakijoita, jotka eivät sovellu tehtävään tai joilla ei ole tarvittavaa osaamista.

Toiselle kierrokselle, jossa suoritetaan soveltuvuusarvioinnit, kutsutaan tyypillisesti 2 parasta vaihtoehtoa, joskus jopa kolme, jos tasaväkisiä ehdokkaita on useampi. Esi- mies- ja asiantuntijatason hakijoille soveltuvuusarvioinnit suorittaa ulkopuolinen yhteistyökumppani Psycon Oy. Hakijat käyvät läpi koko päivän kestäväen psykologisen testin, joka sisältää vaihtelevasti mm. motivaatiokartoitusta, kykytestejä, nopeuteen liittyviä testejä, painetestejä, ongelman ratkaisutestejä sekä ryhmätestejä. Psykologi tekee haastattelun jokaiselle hakijalle ja sen lisäksi edellä mainituista testeistä muokataan kyseiseen hakuun sopivat testit. Asiantuntijatason rekrytoinneissa avustaviin tehtäviin hakeville suoritetaan suppeampi WOPI testi SOK:n rekrytointitiimin toimesta. WOPI testi sisältää itsearviointikysymyksiä, joilla kartoitetaan osaamista ohjaavia motiiveja, ajattelutapoja sekä asenteita (WOPI 2014). Hakijat suorittavat testin internetissä etänä, jonka jälkeen rekrytoijat tulkitsevat ja analysoivat tulokset. Soveltuvuustestien jälkeen hakijat haastatellaan vielä kertaalleen.

Asiantuntijahaastattelut suoritetaan tyypillisesti kahden henkilön voimin ensimmäisellä haastattelukierroksella. Haastattelijoina toimivat rekrytoinnin asiantuntija HR:stä sekä haetun työntekijän tuleva esimies. Joissain tapauksissa rekrytoinnin asiantuntija suorittaa ensimmäisen kierroksen haastattelut yksin ja esimies tulee mukaan haastatteluihin vasta toisella kierroksella. Joskus taas esimies haluaa suorittaa ensimmäiset haastattelut yksin ja rekrytoija tulee mukaan haastatteluihin vasta toisella kierroksella. Tyypillisesti, kun ensimmäisellä kierroksella on esimies ja rekrytoija haastattelijoina, toisella kierroksella esimiehen apuna on joku esimiehen kollega tai hänen oma esimiehensä. Variaatioita on monenlaisia ja toimintatavat sovitaan erikseen jokaisen rekrytoinnin kohdalla. Suurin osa haastatteluista suoritetaan kuitenkin kahden haastattelijan kanssa.

Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on kysyttävä lupa rekrytoinnille ja määriteltävään tarve. Tällöin tarkistetaan myös ensin pystytäänkö tarve täyttämään uudelleenjärjestelyjen avulla tai onko takaisinottovelvollisuuden piirissä henkilöitä. Jos uuden henkilön palkkaamiselle ei ole esteitä, esimies määrittelee kriteerit mitä haettavalta henkilöltä vaaditaan. Esimies suorittaa kriteerien määrittelyn, koska hänellä on tarvittavaa tietämystä osaamisesta, jota tehtävän tekemiseen vaaditaan. SOK:n rekrytoijilla on myös joitain kriteerejä mitä he hakevat: ”Jokaiseen tehtävään on omat kriteerit, mutta on myös yleisiä kriteerejä, joita SOK:lla työskentelyyn vaaditaan” (Rekrytoija A). Haastatteluihin valmistaudutaan käymällä hakemukset läpi huolellisesti ja päättämällä ketä haastatteluihin kutsutaan kriteerien perusteella. SOK:n rekrytoijat hoitavat haastatteluiden järjestelyt, sopivat haastattelut ja varaavat haastattelutilat.

Ennen haastatteluja rekrytoija sopii esimiehen kanssa haastattelun roolit eli kumpi kysyy mitäkin ja missä vaiheessa. Rekrytoija keskittyy tekemään hakijasta yleistä kartoitusta hänen kokemuksestaan, motivaatiostaan ja työtavoistaan yms. sekä arvioimaan hänen soveltuvuuttaan SOK:lle. Esimies puolestaan keskittyy substanssikysymyksiin ja hakijan osaamiseen. Useimmiten rekrytoija aloittaa haastattelun ja kysyy omat kysymyksensä ensin ja esimies vasta tämän jälkeen. Monesti esimies kuitenkin kysyy välikysymyksiä, jos haastateltavan vastauksista tulee jotakin kysyttävää mieleen. Eli vaikka rooleista on sovittu, tilanne voi muuttua haastateltavasta riippuen, jolloin pitää mennä tilanteen mukaisesti.

Haastattelu nähdään tärkeimpänä henkilöarviomenetelmänä rekrytointiprosessissa. Soveltuvuustestit tukevat haastattelua arvioinnissa ja antavat lisätietoa hakijasta. Soveltuvuustestit ovat hyviä varmistamaan, ettei hakijasta jää minkäänlaisia kysymysmerkkejä. Vaikka haastattelulla saadaankin jo paljon tietoa hakijasta, asiantuntijatehtäviin rekrytoidessa on hyvä varmistaa myös asiantuntevuus ja esimerkiksi tiimityötaidot erilaisilla testeillä.

Rekrytoinnin onnistuminen ei näy heti prosessin päätyttyä. Vasta siinä vaiheessa kun uusi työntekijä tuo yritykselle arvoa ja alkaa tuottamaan tulosta, voidaan sanoa rekrytoinnin olevan onnistunut. Haastatteluiden jälkeen jää ainoastaan tuntuma, kuka ehdokkaista olisi paras tehtävään. Esimies tekee lopullisen valinnan rekrytoijan suositusten avulla. Joskus esimies voi kuitenkin olla eri mieltä rekrytoijan kanssa parhaasta kandidaatista, eikä tällöin noudata hänen suosituksia. Tehtävään valitaan kuitenkin sopivin ja pätevin henkilö.

7.2 Käytetty haastattelutekniikka rekrytoinnin tukena

SOK:n asiantuntijahaastatteluissa käytetään puolistrukturoitua tekniikkaa. Puolistrukturoituun tekniikkaan kuuluu tyypillisesti haastattelurunko, jonka avulla tietyntyyliset aihealueet käydään läpi. Rungon lisäksi haastattelijalla on mahdollisuus kysyä lisäkysymyksiä tai syventäviä kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. SOK:n rekrytoinnilla on olemassa esimerkkikysymyksiä ja kysymyspatteristoja, joita he voivat käyttää haastatteluissa hyväkseen. Jokaisella rekrytoijalla on kuitenkin omat toimintatavat liittyen kysymysrunkoihin. Haastattelukysymykset muokataan sopiviksi riippuen haastateltavasta ja tehtävästä mihin haetaan. Esimerkiksi, jos kyseessä on esimiestehtävä, on kysymyksissä painotettava myös esimiestyön haasteisiin liittyviä kysymyksiä. Haastatteluissa käydään aina läpi tietyntyyliset teemat, joita ovat: koulutus, työkokemus, motivaatio, odotukset, työyhteisö, paineensietokyky sekä työtavat ja osaaminen. Haastattelukysymykset ja järjestys määräytyy kuitenkin yksilöllisesti jokaisen rekrytoinnin ja haastattelun mukaisesti. Haastattelussa käytetty puolistrukturoitu tekniikka ja siihen liittyvät käytännöt opetetaan SOK:lla perehdytyksen yhteydessä uusille rekrytoijille. He pääsevät tällöin seuraamaan useita muiden rekrytoijien haastatteluja ja oppivat sitä mukaan SOK:n linjaukset haastattelujen suhteen. Huolellinen perehdyttäminen on hyvä keino varmistaa, että

haastattelukäytänteet ovat samoja ja haastattelijat antavat myös hakijoille yhtenäisen kuvan yrityksestä.

Puolistrukturoidulle haastattelutekniikalle ei ole vaihtoehtoa asiantuntijarekrytoinneissa SOK:lla. Vapaamuotoisen tekniikan avulla ei saada tarpeeksi hyvää kuvaa hakijasta, eikä välttämättä ehditä edes käymään kaikkia tarvittavia aihealueita läpi, jos haastateltavan kanssa keskustellaan pelkästään hänen vastaustensa perusteella, eikä hakijoita voida verrata toisiinsa. Täysin strukturoitu tekniikka ei puolestaan anna tarpeeksi tilaa hakijalle vastata vapaasti. Tällöin myös vuorovaikutus haastattelijan ja hakijan välillä kärsii. Strukturoidun haastattelun jälkeen haastattelijalle jää paljon lisäkysymyksiä tai tarkennettavaa, mitä ei haastattelussa selvinnyt valmiiden kysymysten takia. Puolistrukturoitu tekniikka on paras keino selvittää hakijasta halutut asiat ja saada haastattelutilanne vapaaksi ja luontevaksi. Puolistrukturoitu tekniikka mahdollistaa hakijoiden vertailtavuuden, kun heiltä kysytään kysymyksiä samoista aiheista. Haastattelijan taidot kuitenkin vaikuttavat tekniikan käyttöön ja on mahdollista saada haastattelu myös epäonnistumaan, vaikka käyttäisikin puolistrukturoitua tekniikkaa. Tekniikan käytössä pitää osata ottaa kaikki tarvittavat näkökulmat huomioon ja kysyttävä oikeanlaisia kysymyksiä.

Strukturoidumpaa tekniikkaa käytetään SOK-yhtymän rekrytoinneissa silloin, jos hakijoita on paljon ja myös vapaita paikkoja on useampia. Tällainen tapaus on esimerkiksi Inex Partners logistiikkakeskuksen kesätyöntekijöiden rekrytointi. Silloin hakijoita on niin paljon, että haastattelut suoritetaan lyhyessä ajassa ja haastatteluissa käytetään strukturoitua runkoa, josta ei oikeastaan poiketa. Asiantuntijahaastatteluissa tämä menettely ei kuitenkaan ole toimiva. Asiantuntijahaastatteluissa on tärkeää saada selville hakijoista tarvittavat tiedot ja päästä syvemmälle hakijan ajatusmaailmaan, mikä ei onnistu liian jäsenneilyn haastattelun kohdalla. Haastattelun tavoitteena on selvittää hakijan motivaatio, puhua koulutuksesta ja työkokemuksesta sekä arvioida hakijan yleisiä taitoja ja valmiuksia. Puolistrukturoitu tekniikka on siksi toimivin tekniikka asiantuntijahaastatteluiden kohdalla.

Haastatellut rekrytoijat ovat samaa mieltä SOK:n linjauksen kanssa puolistrukturoidun tekniikan toimivuudesta. Avoimilla kysymyksillä saa kattavan kuvan hakijasta, hänen

persoonallisuudestaan ja tavasta ajatella itsestään ja työstään sekä hänen motivaatios-
taan. Puolistrukturoitu tekniikka poistaa turhat kysymysmerkit mielestä, kun voi heti
tehdä tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Runkoa käyttämällä ollaan tasapuolisia haki-
joita kohtaan, kun kysytään heiltä suurin piirtein samat tiedot. Kun haastattelurunko on
samanlainen, on haastattelussa eteneminen helpompaa ja rekrytoijalle jää enemmän ai-
kaa arvioida haastateltavaa sekä keskittyä siihen mitä haastateltava sanoo, eikä tarvitse
miettiä samalla seuraavia kysymyksiä. ”Kun olen suunnitellut sen etukäteen ja sama
kaava toistuu haastattelusta toiseen niin se antaa vapauksia päätyöhön eli arviointiin
eikä siihen minkä kysymyksen kysyn seuraavaksi” (Rekrytoija B). Kun hakijoilta kysy-
tään samoja kysymyksiä, on myös heidän vertailemisensa keskenään helpompaa.

Haastateltujen mukaan haastattelut ovat hyvin yksilöllisiä, kuten jokainen hakijakin. Sen
takia on vaikea ennustaa mitä tulee tapahtumaan. Vaikka hakemukset käydäänkin tar-
kasti läpi ennen haastatteluita, voi hakija ollakin ihan erilainen mitä hakemus on antanut
ymmärtää. Haastattelija ei myöskään voi tietää etukäteen mitä tai miten hakija tulee ky-
symyksiin vastaamaan. Haastattelijan on siis oltava valmiina huolimatta epävarmuuste-
kijöistä. Puolistrukturoidun tekniikan vapaus poiketa rungosta auttaa haastattelijaa rea-
goimaan paremmin yllättäviinkin tilanteisiin. Jotkut haastateltavat hakijat saattavat olla
hyvinkin puheliaita, kun taas toiset paljon hiljaisempia. On tilanteita, missä hakija pu-
huu niin paljon, että ajanpuutteen takia hänet joudutaan keskeyttämään. Joskus taas ha-
kija on niin niukkasanainen, jolloin haastattelija joutuu tekemään monia tarkentavia ky-
symyksiä, jotta saa haluamansa tiedot selville. Joskus haastateltavaa jännittää niin pal-
jon, että hän saattaa mennä lukkoon, jolloin vastausten muodostaminen on yleisesti vai-
keaa. Parhaimmassa tapauksessa hakija osaa kertoa itsestään ja vastata hyvin jäsennei-
lysti ilman mitään erityisponnisteluja haastattelijalta. Tällöin haastattelijan on helppo
vain kuunnella ja havainnoida hakijan vastauksia. Asiantuntijahaastatteluiden kohdalla
on kuitenkin harvemmin tilanteita, missä haastattelija joutuisi tietoa erityisesti ”kaiva-
maan”.

Rekrytointitiimin jäsenten mukaan haastattelun tavoite pitää olla selkeä ennen haastat-
telua, jotta tiedetään mitä haastattelulta halutaan. Rekrytoijat näkevät hyvän valmistau-
tumisen tärkeänä haastattelun tavoitteeseen pääsemiseksi. Hakijaan on hyvä perehtyä
kunnolla, jotta häneltä voidaan tiedustella oikeita asioita. Roolit pitää olla myös selvillä

ennen haastattelua, jotta tiedetään kuka kysyy ja mitä. Havainnointi ja erityisesti hakijan kuunteleminen haastattelun aikana on tärkeää. Hakijaa kohtaan pitäisi olla ”tuntosarvet koholla ja herkkyyys poimia signaaleja” (Rekrytoija D). Hakijan vastauksiin tulee reagoida ja tehdä tarkentavia kysymyksiä, joka ei onnistu, jos rekrytoija ei kuuntele mitä hakija sanoo. Silloin jää muutenkin paljon tärkeää tietoa saamatta. Tärkeää on myös muistaa, ettei haastattelijalla ole haastattelussa pääroolissa. Ilmapiirin tärkeys korostui myös tiimin jäsenten vastauksista. Haastattelutilanteen tulisi olla paineeton ja haastattelijan tulisi pystyä keskittymään täysin tilanteeseen. Haastattelussa tulisi vallita luottamus hakijan ja haastattelijan välillä niin, että hakija uskaltaa puhua avoimesti ja rehellisesti. Rehellisyyden tulisi olla molemminpuolista niin, että myös yrityksestä ja tehtävästä annetaan totuudenmukainen kuva.

Haastattelu on rekrytoijien mukaan onnistunut silloin, kun haastattelun jälkeen ei jää enää mitään kysymysmerkkejä ilmaan. Puolistrukturoidun tekniikan avulla hakijalta on kysytty oikeanlaisia ja avoimia kysymyksiä, sekä tarkennettu mahdolliset epäselvät asiat. Hakijasta on saatu selkeä kuva ja hänen vahvuudet, heikkoudet sekä kehittämistarpeet ovat tiedossa. Rekrytoijalla sekä esimiehellä on innostunut ja hyvä tunne hakijasta, jolloin on löydetty oikeanlaista osaamista. ”Silloin tuntuu, että palaset loksahdelee kohdalleen” (Rekrytoija B). Hyvässä haastattelussa on ollut rento ja avoin ilmapiiri sekä molemmat haastattelun osapuolet ovat saaneet toisistaan tarpeeksi tietoa. Eli onnistuneessa haastattelussa myös esimies/rekrytoija on onnistunut kertomaan yrityksestä ja tehtävästä kattavasti.

7.3 SOK:n haastattelutekniikka käytännössä

Haastatellut rekrytointitiimin jäsenet olivat hyvin yksimielisiä kertoessaan tyypillisestä haastattelutilanteesta. Kaikilla on hyvin samankaltainen tapa niin haastatteluun valmistautumisessa kuin läpi viennissäkin. Jokaisella jäsenellä on kuitenkin oma tyyliensä hoitaa haastattelut, vaikka käytetty tekniikka onkin sama. Alla on ensin kerrottu SOK:n linjauksia sekä haastateltujen kommentteja haastattelurungosta. Tämän jälkeen kuvataan haastattelun kulku verraten SOK:n linjauksia haastateltujen vastauksiin.

SOK:n haastatteluissa käytetään haastattelurunkoa, joka sisältää peruskysymyksiä, jotka kysytään jokaiselta hakijalta. Peruskysymysten lisäksi kysytään personoidumpia kysymyksiä, jos hakijan hakemuksessa on ilmennyt jotakin tarkennettavaa. Lisäkysymysten tekeminen haastatteluissa on myös tärkeää ja ne tehdään hakijan vastausten perusteella. Haastattelurunko muokataan kuhunkin rekrytointihakuun sopivaksi, koska tärkeintä on kysyä hakijoilta vain oleellisia asioita. Haastatteluissa on tärkeää tehdä muistiinpanoja, joka helpottaa hakijan vastausten mieleen palauttamista.

Haastateltu rekrytoija A kokee, että kysymysluetteloita tai varsinaista runkoa ei tarvitse kirjoittaa paperille silloin, kun se on muodostunut rekrytoijalle rutiiniksi. Hänen tyyliinsä haastatella on omasta mielestään aika ”juokseva”. Rekrytoija A kysyy kysymyksiä ja etenee siinä järjestyksessä, kuin on loogista hakijan vastausten perusteella, kuitenkin käyden läpi tarvittavat teemat. Rekrytoija A kuvailee haastattelua enemmänkin keskusteluksi kuin kuulusteluksi. Tarkoitus on kuitenkin antaa tietoa hakijalle myös tehtävästä ja työnantajasta, eikä vain saada tietoa hakijasta. Hänen mielestään ei ole järkeä kysyä kysymyksiä tietynlaisessa järjestyksessä orjallisesti, vaan mennä tilanteen mukaan. ”Miksi kysyä kysymys uudestaan, jos hakija on vastannut siihen jo toisen kysymyksen yhteydessä?”. Halutaan antaa yhtenäinen kuva yrityksestä, joten noudatetaan yhteisiä toimintatapoja.

Myös muut rekrytoijat kertoivat haastattelunrunгон olevan heille jo rutiinia. Rekrytoijat B ja C käyttävät kuitenkin apunaan printattavaa hakemuslomaketta, jonka hakija on täyttänyt. He kirjoittavat muistisanoja tai kysymyksiä sopiviin kohtiin hakemusta teemojen mukaisesti. Jos hakijan hakemuksesta herää tarkentavia kysymyksiä esimerkiksi koulutukseen liittyen, lukevat ne hakemuksen koulutusta käsittelevässä kohdassa. Rekrytoija D kertoo kirjoittavansa kysymysrunгон paperille, vaikka hän muistaakin perusrungon jo ulkoa. Kysymysrunko on haastatteluissa apuna, vaikka sitä ei kovin paljon tarvitsekaan silmäillä. Rutiini tekee rekrytoija D:n mukaan haastatteluista sujuvampaa. Käytössä kaikilla rekrytoijilla on samoja tärkeitä peruskysymyksiä, joiden lisäksi rungon kysymykset muokataan jokaiseen rekrytointiin tai hakijaan sopivaksi. Haastattelussa tehdään myös lisäkysymyksiä hakijan vastausten mukaisesti. ”Kysymykset pitää olla tehtävään sopivia ja hakijalle sopivia eli vaikka olisikin käytössä runko, se pitää muokata omaan suuhun sopivaksi” (Rekrytoija B).

Kaikki haastatellut rekrytoijat kertovat tekevänsä muistiinpanoja haastatteluissa. Rekrytoijat B ja C tekevät muistiinpanonsa heidän käyttämiinsä hakemuksiin ja rekrytoija D puolestaan paperilla olevaan haastattelurunkoon oikeiden kysymysten alle. Muistiinpanojen tekeminen auttaa rekrytoijia keskittymään ja pitämään omat ajatukset kasassa. Muistiinpanojen tekeminen saattaa auttaa myös välttämään liikaa painetta haastateltavalle haastattelutilanteessa. ”Kun hakija miettii vastaustaan, itsellä on kynä ja paperia mihin keskittyä, kun odottaa” (Rekrytoija C). Muistiinpanot auttavat rekrytoijia muistamaan hakijan sekä mitä kysymyksiä on keneltäkin kysytty.

Haastatteluun valmistautuminen on SOK:lla tärkeää. Haastatteluun kutsutun hakijan hakemus käydään huolellisesti läpi, jotta tiedetään kuka haastatteluun on tulossa. SOK:lla haastattelut suoritetaan usein kahden haastattelijan kokoonpanolla, mikä pitää ottaa valmistautumisessa huomioon. Esimiehen kanssa sovitaan ennen haastattelua roolit ja käydään läpi haastattelurunko. On tärkeää sopia kuka kysyy mitäkin ja missä vaiheessa.

Haastateltavat rekrytoijat olivat hyvin samaa mieltä toistensa sekä SOK:n linjauksen kanssa haastatteluihin valmistautumisessa. Rekrytoijat kertovat valmistautuvansa haastatteluun perehtymällä tehtävän vaatimuksiin ja kriteereihin, jotta tiedetään millaista henkilöä haetaan. Rekrytoija C:n mielestä on tärkeää olla itse täysin kartalla mihin tehtävään hakijaa haetaan. Rekrytoijat käyvät myös läpi hakijoiden hakemukset huolellisesti ja kirjoittavat ylös kysymyksiä, jotka heräävät hakemusten perusteella. Rekrytoija D kertoo katsovansa, mitä hakija on kertonut itsestään hakemuksessaan ja, mitä kysymyksiä hakijan taustoista nousee. Samalla hän peilaa hakijaa tehtävän vaatimuksiin ja miettii mitä erityiskysymyksiä hakijalta voisi kysyä peruskysymysten lisäksi. Kaikki rekrytoijat mainitsivat roolien sopimisesta esimiehen kanssa ennen haastatteluja. Esimieheen on hyvä tutustua, jos ei tunne häntä entuudestaan, haastattelijoiden keskinäisen kemian takia.

SOK:n haastattelut alkavat esittelyillä, eli rekrytoija ja esimies esittelevät itsensä ja kertovat omat roolinsa haastattelussa. Tämän jälkeen hakijalle kerrotaan haastattelun ku-

lusta, eli kuinka kauan on aikaa ja missä vaiheessa tapahtuu mitään. Haastattelukysymykset aloitetaan avoimella kysymyksellä, jossa pyydetään hakijaa kertomaan itsestään. Hakijan vastauksen perusteella, lähdetään käymään läpi seuraavia aiheita: koulutus, työkokemus, motivaatio, odotukset, työyhteisö, paineensietokyky sekä työtavat ja osaaminen. Ensimmäinen hakijan vastaus kertoo hänestä paljon, miten hän artikuloi ja kuinka jäsenelty vastaus on. Yleensä, kun hakija saa vapaasti kertoa itsestään, hän mainitsee koulutuksesta tai työkokemuksesta, joista on hyvä lähteä liikkeelle. Hyviä kysymyksiä kysyä on esimerkiksi miksi hakija on hakenut työtä sekä selvittää mihin hän on urallaan pyrkimässä.

Rekrytoijien vastaukset tukivat SOK:n linjaa myös tällä saralla. Haastattelun aluksi esitellään hakijalle kuka on kuka ja kerrotaan mitä tulee tapahtumaan. Hakijalle kerrotaan haastattelun kulku ja kuinka paljon aikaa on käytettävissä. Rekrytoija B pyrkii saamaan hakijalle heti luontevan ja rennon ilmapiirin, jotta kysymyksiin vastaaminen olisi helpompaa. Rekrytoija D puolestaan kertoo haastattelujen hänen kohdallaan alkavat small talkilla eli keskustellaan esimerkiksi siitä miten hakija on päätenyt hakemaan työtä ja kysellään mitä hän tietää yrityksestä. Kaikki rekrytoijat käyttävät samaa aloituskysymystä: kuka olet tai kerro itsestäsi? Avoin kysymys antaa mahdollisuuden hakijalle kertoa itsestään avoimesti mitä haluaa. Vastaus kertoo paljon hakijasta, miten hän sen jäsenlee ja kuinka looginen se on. ”Ihmisten eron näkee heti ensimmäisen kysymyksen kohdalla, jotkut vastaavat 2 minuutissa ja joillakin menee 15 minuuttia” (Rekrytoija C). Jotkut eivät pysty vastaamaan kunnolla ja menevät lukkoon, jolloin korostuu ilmapiirin tärkeys. Tärkeää on yrittää saada tunnelma rennoksi niin hakijalle jää myös hyvä kuva yrityksestä.

Hakijan vastauksen perusteella tehdään mahdollisia lisäkysymyksiä taustasta ja käsitellään tarkemmin koulutusta ja työhistoriaa. Hakijan vastausten avulla voidaan myös muokata omia kysymyksiä, jättää jotakin kysymättä, jos vastaus tuli jo ilmi. Vastausten perusteella käydään läpi loogisesti myös muut aiheet kuten työskentelytyylit, stressinsietokyky, reagoititavat, motivaatio, vahvuudet sekä osaaminen. Samalla käydään läpi esimerkiksi hyvät ja huonot puolet aikaisemmista tehtävistä sekä miksi hakija on vaihtanut työtä. Hakijalta kysytään myös hänen odotuksistaan, mikä hakijaa motivoi työssä ja mitkä ovat hänen tavoitteensa tuleville vuosille uran kannalta.

SOK painottaa haastattelun rakenteessa sitä, että ensin puhutaan hakijasta ja vasta siten tehtävästä. Tyypillisesti kuin rekrytoija on saanut omat kysymyksensä kysyttyä, esimies ottaa johdon. Hän kysyy mahdollisia substanssikysymyksiä hakijalta kartoittaakseen hänen osaamistaan sekä kertoo haetusta tehtävästä ja yrityksestä. Tämän jälkeen annetaan vielä hakijalle mahdollisuus kysyä kysymyksiä vastavuoroisesti. Lopuksi käydään läpi palkkatoiveet ja aloittamisajat sekä kerrotaan missä vaiheessa rekrytointiprosessi on ja mitä on odotettavissa.

Haastateltujen rekrytoijien mukaan he tekevät tyypillisesti hakijasta peruskartoituksen ja selvittävät persoonallisuutta sekä motivaatiota. Esimies puolestaan keskittyy haastattelussa substanssikysymyksiin. Kun kaikki tarvittavat kysymykset on kysytty, hakijalle kerrotaan tarkemmin tehtävästä ja organisaatiosta. Rekrytoijien mielestä on tärkeää, että tehtävästä kerrotaan haastattelussa vasta kysymysten jälkeen. Jos tehtävästä kerrotaisiin heti alussa, se voisi pahimmassa tapauksessa johdatella hakijaa ja vaikuttaa hänen vastauksiinsa. Hakijalle pitää kuitenkin tulla selväksi mihin tehtävään ja organisaatioon on hakemassa, jotta hakija saa oikean kuvan ja pystyy päättämään onko edelleen halukas työskentelemään SOK:lla. Tämän jälkeen hakijalla on mahdollisuus kysyä omat kysymyksensä. Haastattelun lopuksi käydään läpi yleiset asiat tunnelman keventämiseksi. Näitä asioita ovat aloitusaika, irtisanomisaika, palkkaus, referenssit ja jatkotoimenpiteet.

Rekrytoijat noudattivat hyvin SOK:n linjauksia ja tekniikan käyttö oli hyvin yhtenevä. Ainoastaan rekrytoijien tavoissa oli havaittavissa pieniä eroja kuten haastattelurungon tai muistiinpanojen ylös kirjoittamisessa. Rekrytoijien vastaukset olivat pääpiirteittäin hyvin samanlaisia, vaikka eri tavoin ilmaistuja. Tutkimuksen yhteydessä havainnoitu haastattelu noudatti myös hyvin pitkälti SOK:n linjauksia ja oli edellisten kuvausten mukainen. Haastattelun kaikki kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteestä 2. Haastattelussa oli paljon peruskysymyksiä, mutta myös tilannekohtaiset kysymykset oli helposti huomattavissa.

7.4 Hakijoiden kriteerien tunnistaminen

Haastateltujen rekrytoijien mukaan, ennen kuin lähdetään etsimään potentiaalisinta henkilöä työhön, ovat kriteerit määriteltävä tarkkaan. Pitää olla tiedossa millaista henkilöä ollaan hakemassa. Kriteerien tunnistaminen hakijoista lähtee hakemusten läpikäynnistä. On tärkeää miettiä tarkkaan ketä haastatteluun pyydetään. Haastatteluihin kutsuttujen pitäisi täyttää jo tässä vaiheessa kriteerit mitä mainitaan työpaikkailmoituksessa. Haastattelu ei siis ole ainut keino millä oikeiden kriteerien omaavat henkilöt löydetään, vaikka se onkin tärkein. Kaikki hakijat eivät kuitenkaan ole täysin sitä miltä hakemuksen perusteella näyttävät. Hakemusten karsinnassa on pidettävä tehtävän tekemiseen vaadittavat kriteerit mielessä ja myös ne ominaisuudet, mitä henkilön pitäisi omata sopiakseen SOK:n työyhteisöön. Hakemusten perusteella voidaan miettiä jokaisen kohdalla, miten kriteerit saataisiin esille.

Puolistrukturoitu tekniikka on hyvä keino saada hakijoista esille vaadittavat kriteerit. Tekniikan kysymykset ovat avoimia, mikä antaa hakijalle enemmän vapauksia. Tärkeintä onkin antaa hakijalle tilaa vastata omin sanoin. Jos kysymyksiä tykitetään kysymyksen perään, tärkeitä asioita saattaa jäädä huomaamatta. Ilmapiiirin pitäisi olla rento ja paineeton. Rekrytoija B painottaa myös loogisuutta kysymysten järjestyksessä. Tärkeää on, ettei hypitä aiheesta toiseen, mikä saattaisi osallaan hämmentää hakijaa. Pitää olla selkeä ja johdonmukainen. Rekrytoija D:n mukaan tilanteessa on myös itse oltava avoimena tulkitsemaan henkilöä ja hänen kompetenssejaan. Rekrytoijalla tulisi olla herkkyyys osata vastaanottaa ja tulkita hakijan signaaleja. Kaikki hakijat kuitenkin haluaavat antaa hyvän kuvan itsestään, joten on tärkeää selvittää todellisuus. Usein sanaton viestintä kertoo myös paljon ihmisestä, joten ilmeitä kannattaa havainnoida. On hyvä huomioida miten hakija kertoo asioita haastattelussa.

Hakijalta vaadittavat ominaisuuden ja kriteerit saadaan selville kysymällä hakijoilta oikeanlaisia kysymyksiä. Rekrytoijat korostavat nimenomaan olennaisten kysymysten kysymistä. Kysymysten vastauksilla tulisi olla merkitystä työn tekemisen kannalta. Kysymykset vaihtelevat siis eri tilanteiden mukaan. Jos haetaan esimiestehtävään henkilöä, tulisi kysymysten koskettaa esimiestyötä. Kysymysten tulisi olla siis ”kohdennetusti tärkeitä”

(Rekrytoija A). Kysymysten tulisi olla myös ymmärrettäviä. Jos hakija ei ymmärrä kysymystä, kysytään se toisella tavalla, kuitenkin johdattelematta hakijaa oikeaan vastaukseen. Rekrytoija D ehdottaa, että kysymyksiä tulisi kysyä eri tavoin, erilaisista tulokulmista. Voidaan jopa palata tietynlaisiin asioihin haastattelun aikana ja katsoa muuttuuko hakijan vastaus. Voidaan vertailla näitä vastauksia ja katsoa pysyvätkö ne yhtenevinä. Rekrytoijien mielestä sellaiset kysymykset ovat hyviä, missä hakija joutuu kuvailemaan jotakin aiemmin tapahtunutta tilannetta tai antamaan esimerkkejä osaamisestaan tai kokemuksistaan.

8 Johtopäätökset

SOK:n haastatellut rekrytoijat olivat hyvin samaa mieltä opinnäytetyössä esitellyn teorian kanssa puolistrukturoidun tekniikan hyödyistä ja siitä miksi tekniikka on paras asiantuntijahaastatteluissa. SOK:n linjaus tuki hyvin myös muita haastatteluihin liittyviä suosituksia, mitä teoriaosuudessa on mainittu. Alla on tehty huomioita teorian ja tutkimustulosten yhteneväisyyksistä ja pohdittu niitä pidemmälle.

8.1 Pohdinta

Puolistrukturoidun haastattelutekniikan käyttö on osoittautunut toimivimmaksi SOK:n asiantuntijarekrytoinneissa. Rekrytointitiimin jäsenten vastauksista selvisi, etteivät he olleet käyttäneet juurikaan muita tekniikoita urallaan asiantuntijarekrytointeja tehdessä. He olivat kaikki samaa mieltä myös asiasta, etteivät muunlaiset tekniikat palvele heidän rekrytointitarpeitaan yhtä hyvin. Strukturoidumpaa tekniikkaa käytetään joskus seulontahaastatteluissa, kun on kyseessä esimerkiksi logistiikkakeskuksen kesätyöntekijöiden rekrytointi ja hakijoiden määrä on suuri. Asiantuntijahaastatteluissa ei kuitenkaan ole tarvetta tämänlaiselle toiminnalle ja siksi tekniikkana voidaan käyttää sellaista, mikä tuottaa kattavamman kuvan hakijoista. Puolistrukturoidulla haastattelutekniikalla saa paljon enemmän tietoa hakijoista avoimemman rakenteensa avulla. Vaikka käytössä on jonkinlainen runko, on kysymyksiä ja kysymysten järjestystä mahdollista muuttaa hakijan vastausten perusteella.

Haastatteluiden tapahtumia ja hakijan vastauksia ei pysty etukäteen ennustamaan. Puolistrukturoitu tekniikka kuitenkin auttaa haastattelijaa käyttämään hyödyksi mahdollisia tilaisuuksia, jotka nousevat hakijan vastauksista. Haastattelijalla on mahdollisuus tutkia tarkemmin tarpeen mukaan esimerkiksi hakijan aikaisempaa työkokemusta tai työtapoja, jos niistä nousee lisäkysymyksiä haastattelun edetessä. Haastattelija tarvitsee siis vapautta päästäkseen haastattelun tavoitteisiin ja tehdäkseen hakijasta mahdollisimman kattavan arvion. Strukturoitu tekniikka ei anna haastattelijalle vapauksia tehdä tarvittavia lisäselvityksiä. Jos haastattelija ei pysty poikkeamaan suunnitellusta kysymysrungosta, häneltä jää monia asioita selvittämättä. Myös hakija tarvitsee vapauksia haastatte-

lussa, jotta hän saa kertoa itsestään mahdollisimman avoimesti. Puolistrukturoidun tekniikan avoimet kysymykset antavat hakijalle tarpeeksi tilaa vastata omin sanoin. Hakijan vastausten perusteella voidaan edetä haastattelussa loogisesti aiheesta toiseen, joka on paljon selkeämpää. Jos haastattelija noudattaisi täysin strukturoitua runkoa, hän saattaisi kysellä asioista mitkä käsiteltiin jo toisen kysymyksen yhteydessä. Hakija on nimittäin saattanut vastata samalla useampaan kysymykseen. Jotta haastattelu olisi ylipäätään järkevä ja loogisesti etenevä, on haastattelijan oltava joustava kysymyksissään. Ei ole mitään järkeä toistaa itseään tai hämmentää hakijaa poukkoilemalla aiheiden välillä.

Jokainen rekrytointi on toisistaan poikkeava. Tehtävänkuvat, lähimmät työkaverit ja esimiehet vaihtelevat, eikä jokaisen paikan täyttämisessä voi aina noudattaa samaa kaavaa. Tämä liittyy myös vahvasti haastatteluihin ja niiden runkoihin. Jokaisessa haastattelussa ei voida noudattaa täysin samaa runkoa, koska hakijat ovat erilaisia. Jokaiseen rekrytoinnin ja jokaisen eri hakijan kohdalla haastattelut personoidaan vastaamaan silloisia tarpeita. Joltakin hakijalta halutaan tietää enemmän hänen työhistoriastaan, kun taas jonkun toisen kohdalla on tarpeellista selvittää lisää asioita hänen koulutuksestaan. Jos haastatteluissa noudatettaisiin orjallisesti samaa runkoa, puhuttaisiin jo strukturoidusta haastattelutekniikasta. Kysymykset valmistellaan siis tilanteeseen sopiviksi ja ennen kaikkea kysytään oleellisia asioita.

Avoin ja rento tunnelma ja ilmapiiri olivat yksi aihe mitä SOK:n rekrytointitiimin jäsenet nostivat esille. Tunnelman luominen johtuu pitkälti haastattelijasta ja hänen käytöksestään ja on siltä osin peilattavissa myös opinnäytetyön teoriaosuuteen. Hyvän ilmapiirin ylläpito on helpompaa, jos puolistrukturoitua tekniikka on hallussa. Kysymällä ensinnäkin yksi kysymys kerrallaan, on haastattelun kulku selkeämpää ja hakijalla helpompaa vastata. Ei ole hyvä ahdistella hakijaa liian monella kysymyksellä samanaikaisesti. Haastattelu ei myöskään saisi tuntua kuulustelulta. Siksi onkin tärkeää reagoida hakijan vastauksiin mahdollisin lisäkysymyksin, jotta haastattelu saisi enemmän keskustelunomaisia piirteitä. Puolistrukturoidun tekniikan idea on toimia haastattelun mukaisesti ja elää hetkessä vaikkakin käydä tarvittavat aiheet läpi mitä rungossa on mainittu. Siksi haastattelija pitää osata lukea tilannetta, jotta osaa pitää tunnelman tarpeeksi rentona ja avoimena. Haastattelijan pitää keventää tunnelmaa jos tarvetta ja muuttaa kysymyksiä sen mukaisesti, mitä kunkin hakijan kohdalla haastattelu vaatii. Hyvän ilmapiirin

avulla voidaan luoda hakijaan luottamus, joka auttaa hakijaa rentoutumaan ja olemaan oma itsensä. Tämä puolestaan auttaa arvioinnin tekemisessä, kun saadaan hakijasta mahdollisimman paljon tietoa selville.

Ilmapiirin tärkeys korostuu, kun haastattelihoita on paikalla useampia. Vaikka haastattelut rekrytoijat vaikuttivat hyvin lähestyttäviltä ja rennoilta, tilanne on täysin toinen, kun esimies liittyy mukaan kuvioon. Osaako esimies luoda yhtä avoimen ilmapiirin, kuin se olisi pelkästään rekrytoijan suorittamassa haastattelussa? Jos esimies ei ole haastattelussa yhtä esillä kuin rekrytoija haastattelijana, on rekrytoijan helpompi ottaa ohjat myös ilmapiirin luomisessa. Tällöin esimies toimii suuren osan haastattelusta tarkkailijana. Joka tapauksessa, kun haastattelihoita on useampia, tilanne luo hakijalle enemmän jännitystä, mikä vaikeuttaa rentoutumista. Kysymys kuuluukin miten hakijalle saadaan rento ja avoin tunnelma niin lyhyessä ajassa mitä haastattelussa on käytettävissä? Kyse on hakijan harhauttamisesta. Hakija saadaan keskittymään muihin asioihin, ettei hän ehdi ajatella jännittämistä. Aluksi haastattelussa olisi hyvä rikkoa jää esimerkiksi small talkilla tai käymällä läpi kevyempiä aiheita. Myös esimerkiksi rekrytoijien aloituskysymys: ”kuka olet?” tai ”kerro itsestäsi” on aivan loistava aloituskysymyksenä. Siinä hakija voi päättää itse mitä asioita hän haluaa kertoa ja aloittaa vaikka vapaa ajasta tai harrastuksistaan, jos kaikki muu tuntuu raskaammalta.

Edellä on mainittu seikkoja miksi puolistrukturoitu haastattelutekniikka on parempi kuin strukturoitu. On kuitenkin myös syitä miksi se koetaan myös tehokkaammaksi kuin vapaamuotoinen tekniikka. Vapaamuotoisen tekniikan avulla hakijasta ei saada selville samoja tietoja mitä muista hakijoista, eikä heitä tällöin pysty vertailemaan keskenään. Tällöin haastattelusta ei ole ollut mitään hyötyä. Haastattelun tarkoituksena on kuitenkin muodostaa hakijasta arvio ja käyttää sitä hyödyksi henkilövalintaa tehtäessä. Jos hakijoita ei pysty millään tavalla vertailemaan, paitsi keskustelutaitojensa osalta, miten haastatteliho voi tehdä mitään päätöksiä koskien valintaa? Toki hän voi valita henkilön mistä pitää eniten, mutta onko se työn tekemisen kannalta olennaista? Ei ole. Haastateltavan onkin siksi käytettävä parhainta tekniikkaa, millä voidaan varmistaa olennaisten tietojen keräys sekä hakijaan lähemmin tutustuminen. Puolistrukturoidun tekniikan runko varmistaa, että hakijoiden kanssa käydään samat aiheet läpi. Tekniikan avoimet

kysymykset ja lisätiedustelut auttavat, ettei kerätty tieto jää pintapuoliseksi. Haastattelijalla on myös hyvä olla jonkinlainen runko mihin hän voi palata, jos lisäkysymyksiä ei nousekaan hakijan vastauksista. Tällöin hänen ei tarvitse etukäteen miettiä kysyttäviä kysymyksiä, joka auttaa haastattelijaa keskittymään enemmän hakijan vastauksiin. Tiedon kerääminen, havainnointi ja hakijan vastausten kuunteleminen on kuitenkin olennaista, jotta henkilöarvio voidaan tehdä. Haastattelurunko helpottaa haastattelijan havainnointia ja auttaa haastattelun läpiviennissä.

Puolistrukturoidun tekniikan eduista huolimatta, tekniikkaa pitää osata käyttää, jotta haastattelu olisi onnistunut. Tekniikan harjoittelu ja omaksuminen rutiniiksi nousee siis tärkeänä seikkana esille. Puolistrukturoidussa tekniikassa on kuitenkin tarkoitus niin sanotusti keskustella hakijan kanssa eikä kuulustella hakijaa. Kysymysten takkuilu ei siis ole hyvä merkki, eikä anna haastattelijasta tai yrityksestä mielekästä kuvaa hakijalle. Runkoa pitää opetella käyttämään niin, että sen osaa ulkoa, eikä sitä välttämättä tarvitse kirjoittaa paperille.

Puolistrukturoitu tekniikka auttaa haastattelijoita muodostamaan hakijasta kattavan ja monipuolisen kuvan. Jos hakijoita osataan kysyä oikeanlaisia kysymyksiä, saadaan esille ne kriteerit mitä työn tekemiseen vaaditaan. Saadaan myös selville se millainen hakija on kyseessä ja miten hän sopii työyhteisöön. Puolistrukturoituun tekniikkaan ominaiset avoimet kysymykset kertovat hakijasta paljon. Hakija saa itse valita mitä hän kertoo, joka osoittaa mitä hän pitää tärkeänä. Totuudenmukaisimpia vastauksia saadaan pyytämällä hakijaa kuvailemaan aiemmin tapahtuneita tilanteita. Silloin hakijan on vaikea keskittyä miellyttämiseen, jos hänen pitää mainita esimerkki hänen menneisyydestään. Hakijasta muodostuu siis realistinen kuva, joka parantaa myös haastattelun luotettavuutta.

Käyttääkseen tekniikkaa oikein, haastattelijalla pitää myös olla ihmistuntemusta ja kokemusta erilaisista tilanteista. Maalaisjärjen käyttäminenkin ei ole kiellettyä, kun on kyse toisten ihmisten kanssa työskentelystä. Puolistrukturoidun tekniikan avulla on mahdollista löytää potentiaalisimmat hakijat. On kuitenkin eri asia huomaavatko haastattelijat haettujen ominaisuuksien piirteitä. Siksi onkin tärkeää olla avoin ja omata tietynlainen ”herkkyys” signaalien vastaanottamiselle, niin kuin rekrytoija D mainitsi haastattelussaan. Havainnointiin keskittyminen ja haastattelijan kuunteleminen ovat hyviä keinoja,

mutta sen lisäksi olisi hyvä osata myös tulkita hakijan eleitä. Vuorovaikutustaidot ja ihmistuntemus ovat myös tärkeitä asioita jo pelkästään siksi, että pystytään tekemään henkilöstä minkäänlaista arviota.

Teoriaa ja tutkimustuloksia peilaten voidaan todeta, että puolistrukturoitu tekniikka on tässä tapauksessa paras vaihtoehto kolmesta mahdollisesta. Sillä saa molempien pääteknikoiden hyödyt ja samalla suljettua pois niiden haitat. Haastattelijan lisäksi haastatteluun vaikuttavat monet tekijät ja suurin niistä on hakija. Puolistrukturoitu tekniikka vastaa hakijan tuomaan haasteeseen tilanteen vaihtelevuudesta ja sen avulla voidaan myös selvittää samat tiedot kaikilta hakijoilta vertailtavuuden säilyttämiseksi. Vaikka rekrytointiprosessin onnistumiseen vaikuttaa kaikki asiat työpaikkailmoituksen laadinnasta lähtien, toimivat haastattelut ja erityisesti niissä käytetyt tekniikat suurina tekijöinä. Ilman haastatteluja ja oikeanlaisia kysymyksiä, hakijoista ei tiedettäisi muuta kuin mitä he hakemuksiinsa ovat kirjoittaneet. Haastattelut ovat tärkein osa henkilöarvioinnin tekemistä ja toimivat siis suurimpana pohjana valinnan tekemiselle.

8.2 Kehitysehdotukset

SOK:n rekrytoijat kuvailivat yllä toimintatapojaan asiantuntijahaastatteluiden suorittamiselle. Tutkimustulosten perusteella varsinaisen tekniikan kehittämiseksi ei löydetty tarvetta. Tässä tapauksessa puhutaan siis haastattelukysymyksistä, niiden esittämistä vasta sekä järjestyksestä. Rekrytoijien toimintatavoissa toteutuvat puolistrukturoituun tekniikkaan ominaiset avoimet kysymykset sekä haastattelun mukana eläminen. Käytetyn tekniikan voi siis tunnistaa puolistrukturoiduksi, kuten se teoriassa on ilmaistu. Nykyisin saatavilla olevan kirjallisuusteorian valossa SOK:illa on siis jo käytössä tehokkain yhdistelmä eri tekniikoista, joka oikein toteutettuna tuottaa parhaimmat tulokset henkilöarviointeja tehdessä.

Itse haastatteluun liittyy kuitenkin paljon muitakin asioita, jotka vaikuttavat tekniikan suorittamiseen. Useimmiten SOK:n asiantuntija- haastatteluissa haastattelijoina toimivat rekrytoija ja esimies. Tällöin myös esimiehen panos haastattelussa ratkaisee. Vaikka tutkimustulosten perusteella rekrytoijilla on tekniikka hyvin hallussa, olisi ollut mielenkiintoista selvittää asiaa myös esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen aikana selvisi, että

SOK järjestää esimiehille koulutusta rekrytointeihin liittyen ja heille on myös olemassa ohjeistus asiasta. Tutkimuksen ulkopuolelle jäi kuitenkin tieto siitä, miten esimiesten haastattelutaitoja testataan tai toteutetaanko koulutuksen jälkeen minkäänlaista seuranta-

Esimiehen tulisi myös hallita käytetty tekniikka sekä muut toimintatavat, jotta haastattelusta saataisiin kaikki hyöty irti. Jos haastattelut kuitenkin useimmiten noudattavat sitä kaavaa, että rekrytoija toimii päähaastattelijana, ei kokemattomampi esimieskään pääse haastattelua vesittämään. Mutta entäpä sitten siinä tilanteessa, jos haastattelijoina toimivat esimies ja joku hänen kollegansa? Miten silloin varmistetaan haastattelun onnistuminen ja tekniikan sekä toimintatapojen oikeanlainen käyttö? Ovatko haastattelijoina toimivat esimiehen kollegat käyneet rekrytointikoulutuksen? Jos eivät, kollegoiden kannattaisi toimia tällöin haastatteluissa vain tarkkailijan roolissa, jotta haastattelijana toimisi kuitenkin kaksikon kokeneempi osapuoli. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aiheen näkökulmasta haastatteluissa olisikin suositeltavaa käyttää rekrytoija-esimies yhdistelmää. Jos esimies on kuitenkin kokenut haastattelija, ei ole syytä sille miksei hän voisi suorittaa haastatteluja ilman rekrytoijaa. Joka tapauksessa asiantuntijahaastatteluissa haastattelijana tulisi toimia henkilö, jolla on tekniikka hyvin hallussa ja riittävä kokemuspohja. Yhtenä kehitysehdotuksena on pohtia mahdollisen jatkotutkimuksen tarvetta aiheesta.

Hyvänä asiana haastatteluista tukemassa voidaan nähdä muut henkilöarviointimenetelmät, joita SOK:lla käytetäänkin kaikissa asiantuntijarekrytoinneissa. Arvioinnit ja testaukset ovat asiantuntijoiden tekemiä ja siksi selvästi hyvin tehokkaita. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, käytettävien menetelmien tulisi täydentää toisiaan. Siten toinen pohdittava asia olisikin, yhdistelläänkö käytettyjä testejä oikein? Voisiko olla mahdollista parantaa menetelmistä saatua hyötyä yhdistelemällä niitä eri tavoin?

SOK:lla on käytössä haastattelutyyppinä yksilöhaastattelu ja niin sanottu paneelihaastattelu, missä on useampia haastattelijoita. Molemmat haastattelutyyppit suoritetaan kasvotusten. Sähköistyminen on kuitenkin tätä päivää ja kaikki tapahtuu nykyään internetissä. Siten yksi kehittämisen kohde voisi olla miten se näkyy haastatteluissa. Varsinkin niissä tapauksissa, jos hakijoista löytyy 10 yhtä potentiaalista hakijaa, olisi hyvä saada

karsittua joukkoa ennen varsinaisia haastatteluja. Käyttöön voitaisiin ottaa esimerkiksi verkkohaastattelut rekrytointiprosessin laajentamiseksi sekä resurssien tehostamiseksi. Silloin ei tarvitsisi sopia kaikkien kymmenen kandidaatin kanssa tapaamisia, joissa tulee aina ottaa huomioon siirtymisajat. Verkkohaastattelut voitaisiin suorittaa aikaa ja kustannuksia säästäen. Verkkohaastatteluiden ongelmaksi tosin voi koitua se, miten hyvän kuvan hakijoista saa pelkän tietokoneen ruudun välityksellä. Toisaalta, jos tarkoitus on käyttää verkkohaastatteluja vain karsintavaiheessa, henkilöarvioinnin ei tarvitse vielä silloin olla kaiken kattava. Riittää, että hakijoista saadaan enemmän tietoa, kuin hakemusten perusteella.

SOK:lla on käytössä vuosittainen asiakastyytyväisyyskysely, jossa esimiehiltä tiedustellaan HR-asiantuntijoiden antamasta avusta rekrytointitilanteessa. Yrityksellä ei kuitenkaan ole käytössä minkäänlaista seuranta rekrytoinnille valinnan suorittamisen jälkeen. Yhtenä kehitysehdotuksena SOK:lle voidaan esittää rekrytoinnin seuranta varten kyselylomakkeita. Lomakkeet olisi tarkoitettu esimiehille sekä rekrytoiduille asiantuntijoille ja ne lähetettäisiin, esimerkiksi koeajan päätyttyä. Seurantakyselyn avulla voitaisiin selvittää miten rekrytointi on onnistunut ja onko valinta ollut oikea. Molemmilta osapuolilta kartoitettaisiin heidän näkemystään rekrytoinnin eri vaiheista. Esimiehen kanssa keskityttäisiin haastatteluihin ja niistä saatuihin arvioihin sekä HR-asiantuntijoiden antamaan apuun rekrytointiprosessin aikana. Rekrytoidun asiantuntijan kohdalla kartoitettaisiin hänen kokemuksiaan haastatteluista, saiko hän tarpeeksi tietoa sekä informoitiinko häntä tarpeeksi prosessin aikana. Molemmilta osapuolilta kyseltäisiin myös miten uusi työntekijä on sopeutunut työhönsä. Kyselyiden tulisi olla lyhyitä, jotta ne eivät vie paljon aikaa, sekä ovat helposti vastattavissa esimerkiksi sähköpostilla.

Rekrytoija A mainitsi haastattelussaan hyvän pointin siitä, missä vaiheessa vasta tiedetään onko rekrytointi onnistunut. Rekrytointi on onnistunut, jos työntekijä onnistuu työssään eli siinä vaiheessa, kun työntekijä tuottaa yritykselle tulosta. Rekrytoinnin seuranta ei siksi olekaan ihan niin yksinkertaista. Eli jos asiaa mietitään tältä kantilta, pelkkä lyhyt seurantalomake ei riitä. Kyse onkin tällöin siitä, kuinka tarkkaa seuranta halutaan tehdä? Esimiehiltä voisi myös tiedustella pidemmällä lomakkeella aiemmin mainittujen lisäksi uuden työntekijän työpanoksesta. Kysely kannattaisi siinä tapauksessa lähettää vasta silloin, kun esimies osaa vastata työntekijän työpanosta koskeviin kysymyksiin.

Tämän opinnäytetyön näkökulmasta tärkeintä olisi kuitenkin kartoittaa haastatteluihin ja valintaprosessiin liittyviä asioita.

8.3 Itsearviointi

Opinnäytetyö prosessi oli aikataulullisesti onnistunut. Työn kahden osion tekemiseen varatut ajat olivat riittävät ja tutkimus saatiin suoritettua ajallaan. Tutkijalla oli kuitenkin prosessin aikana välillä vaikeuksia pitää kiinni henkilökohtaisesta aikataulustaan ja siitä mitä oli suunniteltu tehtäväksi millekin päivälle. Ajankäyttö ei ollut suunniteltu niin tarkasti kuin olisi pitänyt. Prosessia varjosti myös tutkijan terveydelliset ongelmat. Niistä huolimatta opinnäytettä tehdessä onnistuttiin pitämään kiinni palautuspäivämääristä, mitkä oli ohjaajan kanssa sovittu väliraportille ja lopulliselle versiolle. Alkuperäisessä aikataulusuunnitelmassa oli siis jätetty tarpeeksi tilaa mahdollisille viivästyksille, joka mahdollisti prosessissa onnistumisen. Aikataulu oli siis suunniteltu pääpiirteittäin onnistuneesti, mutta se olisi kaivannut tarkkuutta päivittäisellä tasolla.

Teoriaosuutta tehdessä tutkija sai paljon uutta tietoa haastatteluista sekä niiden merkityksestä rekrytoinneissa. Tietoa löytyi paljon ja monista lähteistä. Tärkeintä työtä tehdessä oli oleellisen tiedon poiminta. Opinnäytetyölle asetetut rajat auttoivat tiedon rajaamisessa. Tiedon ja työn rajausta oli erittäin hyvää harjoitusta tutkijalle, jolla on aiemmin ollut vaikeuksia sillä saralla. Tutkimusaineiston rajausta oli sen sijaan helpompaa. Asetetut tutkimusongelmat auttoivat pitämään mielessä, mihin kysymyksiin tuloksien avulla pyritään vastaamaan. Johtopäätökset onnistuivat paremmin kuin tutkija odotti, vaikka kehitysehdotukset olisivat kaivanneet ideoita käytetyn tekniikan kehittämisestä. On kuitenkin vaikeaa kehittää jotain, mille tutkimuksen mukaan ei ole tarvetta. Tuloksissa ei selvinnyt mitään yllättäviä seikkoja ja ne olivat hyvin teorian mukaiset. Tutkimuksen olisi luultavasti pitänyt olla paljon tarkempi, jotta tekniikasta olisi löytynyt kehitettävää.

Tutkija oppi paljon uusia asioita teoriaa läpikäydessä. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita se, kuinka paljon haastattelijan asenne, tyyli ja käyttäytyminen vaikuttavat hakijaan ja koko haastatteluun. Tutkija on itse suorittanut muutamia rekrytointihaastatteluja työssään, mutta ei ole aiemmin ottanut huomioon esimerkiksi sitä, miten haastattelijan

tulisi istua haastatteluissa hakijaan nähden. Tutkija aikoo jatkossa ottaa tarkemmin huomioon myös haastattelun suunnitteluun ja valmistautumiseen liittyvät asiat.

Teoria osuudesta opitut tärpit vahvistuivat tutkimusta tehdessä. Esimerkiksi haastattelun havainnointi auttoi näkemään, miten haastattelu suoritetaan ”oikealla tavalla” käytännössä. Haastatellut rekrytoijat antoivat paljon tietoa, myös tutkimusongelmien ulkopuolelta. Haastattelutekniikan käyttö tuli tärkeimpänä esille haastatteluissa. Tutkija sai paljon hyödyllisiä vinkkejä oman haastattelutekniikan parantamiseksi. Haastattelut myös herättivät paljon ajatuksia siitä, miten vähän tutkija on miettinyt kysymysten asetelua tai muotoa aiemmin rekrytointeja tehdessä. Rekrytoijien haastatteluja varten tehdyn rungon kysymysten muoto oli kuitenkin tarkkaan mietitty. Tavoite oli muotoilla kysymyksistä avoimia. Tekniikan käytössä tutkijalla on vielä paljon parannettavaa. Haastattelut eivät ole vielä muodostuneet rutiiniksi, jolloin tekniikan rungon käyttäminen haastatteluissa oli välillä takkuilevaa. Vaikka runko ei ollutkaan vielä täysin hallussa, haastattelemisen helpottui jokaisen haastattelun jälkeen. Kysymykset oli paremmin mielessä, kun niitä oli käynyt läpi monesti. Työhaastatteluissa kysytyt tärkeät kysymykset ovat siis myös tutkijan kohdalla mahdollista oppia rutiiniksi. Vaikka tutkija ei vielä täytäkään hyvän haastattelijan kriteerejä, tutkimus oli taitoja kehittävä. Siksi voidaan todeta, että tutkijan itselle asettama tavoite täyttyi.

Opinnäytteestä nousi esille paljon uusia ideoita, miten tutkimusta olisi voinut laajentaa. Yhden tutkimusongelman kohdalla, tulokset olivat suppeat. Kysymys, miten hakijoista saadaan selville työn tekemiseen vaaditut kriteerit, oli selkeästi kysymyksistä vaikein. Tutkija jäi jälkeensä miettimään olisiko aiheesta pitänyt tehdä vielä lisäkysymyksiä. Tutkimuksessa saatiin vastaus tutkimusongelmaan, mutta kriteerien määrittelyprosessia olisi voinut kartoittaa vielä tarkemmin.

Loppujen lopuksi opinnäytetyöprosessi oli onnistunut, vaikka matkalla koettiinkin välillä epätoivon hetkiä. Aikataulu ei aina pitänyt, eikä prosessille tuntunut tulevan loppua. Prosessi oli kuitenkin kehittävä ja tutkija nautti olostaan haastatteluja tehdessä. Jos ajatellaan kokonaisuutta, tutkija voi olla tyytyväinen työpanokseensa.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Bowers, D. & Kleiner B. H. 2005. Behavioral Interviewing. *Management Research News*, 28, 11/12, s. 107–114. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2118/docview/223529998/fulltextPDF?accountid=11365>. Luettu 20.4.2014.
- Dohrenwend, B. S. & Richardson, S. A. 2003. Analysis of the interviewer's behaviour. Teoksessa Fielding, N. (toim.). *Interviewing Volume III*, s. 331–339. SAGE Publications. London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Neljäs painos. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Foot, M. & Hook, C. 2008. *Introducing Human Resource Management*. Fifth edition. Pearson Education Limited. Harlow, England.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. 2005. *Research Methods in Business Studies*. Third Edition. Pearson Education Limited. Harlow, England.
- Honkanen, H. 2005a. Henkilöarvioinnin käyttö organisaatioissa. Teoksessa Honkanen, H. (toim.). *Henkilöarviointi työelämässä*, s. 12–52. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Honkanen, H. 2005b. Miten henkilöarviointia tehdään?. Teoksessa Honkanen, H. (toim.). *Henkilöarviointi työelämässä*, s. 53–97. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Honkanen, H. 2005c. Menetelmien merkitys arviointityössä. Teoksessa Honkanen, H. (toim.). *Henkilöarviointi työelämässä*, s. 98–107. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. *Viisaat valinnat*. Työterveyslaitos. Helsinki.

- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY. Juva.
- Messner, M. 1999. The art of interviewing. The National Public Accountant, 44, 9, s. 32–33. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2118/docview/232352914/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365>. Luettu 20.4.2014.
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu- Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviointimenetelmät työelämässä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Nyman, K. 2005. Arviointimenetelmien luotettavuus. Teoksessa Honkanen, H. (toim.). Henkilöarviointi työelämässä, s. 161–167. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Sundvik, L. 2005a. Haastattelu arviointimenetelmänä. Teoksessa Honkanen, H. (toim.). Henkilöarviointi työelämässä, s. 108–117. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Sundvik, L. 2005b. Muut arviointimenetelmät. Teoksessa Honkanen, H. (toim.). Henkilöarviointi työelämässä, s. 154–160. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- SOK 2014a. SOK-yhtymä. Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/sok-yhtyma>. Luettu 18.4.2014.
- SOK 2014b. S-ryhmän rakenne. Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>. Luettu 18.4.2014.
- SOK 2014c. Yritysprofili. Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/yritysprofili>. Luettu 18.4.2014.

Ståhl, E. 13.5.2014. Tiimiesimies, rekrytointi. SOK-yhtymän HR-palvelut. Haastattelu. Espoo.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras- rekrytoinnin opas esimiehille. Edita Publishing Oy. Helsinki.

WOPI 2014. Wopi. Luettavissa: <http://www.wopi.net/fi/wopi/wopi>. Luettu 6.5.2014.

Yeung, R. 2008. Successful interviewing and recruitment. Kogan Page Limited. London & Philadelphia.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

- Miten valmistaudut haastatteluun?
- Kuvaile tyypillinen haastattelutilanne alusta loppuun asti:
 - Miten otat haastateltavan vastaan?
 - Millä kysymyksellä lähdet liikkeelle?
 - Mitä teemoja käyt läpi ja missä järjestyksessä?
 - Missä välissä esimies esittää omat kysymyksensä?
 - Missä välissä kerrot yrityksestä ja tehtävästä, ja kuinka kattavasti?
 - Haastattelun lopetus?
- Miten SOK:n linjaama haastatteluohjeistus ja sen sisältämä tekniikka mielestäsi toimii käytännössä?
 - Onko sitä helppo toteuttaa?
 - Löydetäänkö ohjeistuksen avulla oikeat henkilöt työhön?
 - Kuinka hyvin mielestäsi noudatat ohjetta?
- Mitkä ovat sinun mielestäsi tärkeimmät keinot millä haastattelun tavoitteeseen päästään?
- Miten mielestäsi haastateltavista saadaan esille ne kriteerit mitä työn tekemiseen vaaditaan?
- Miten haastattelussa käytetty tekniikka vaikuttaa mielestäsi haastattelun lopputulokseen?
- Mistä tiedät, että haastattelu on onnistunut?
- Kuinka kokenut haastattelija olet?
 - Kuinka pitkään olet tehnyt haastatteluja?
 - Kuinka pitkään olet tehnyt asiantuntijahaastatteluja SOK:lla?
- Mitä muita HR-asiantuntijan töitä teet rekrytoinnin lisäksi?

Liite 2. Menetelmäsuunnittelupäällikön rekrytoinnin 1. haastattelun runko

Ensin rekrytoija kertoi mitä haastattelussa tulee tapahtumaan, mitä käydään läpi ja kuinka paljon aikaa on käytettävissä. Rekrytoijan kysymykset on numeroitu ja esimiehen kysymykset merkitty nuolimerkillä.

1. Kuka olet?

- Hakija kertoi harrastuksistaan, perheestään, aikaisemmasta työkokemuksesta ja siitä miten hän oli tullut S-ryhmään töihin.

2. Mikä on saanut sinut viihtymään S-ryhmässä?

- Kysymys hakijan edellisen vastauksen perusteella

3. Koulutushistoria → viimeisimpänä ammattikorkeakoulu (HAAGA-HELIA)

4. Mikä oli lopputyön aihe?

5. Mikä on ollut opinnäytetyön isoin hyöty?

6. Työkokemus → mistä työstä on päätynyt mihinkin

7. Mikä sai opiskelemaan työn ohessa?

- Kysymys nousi esille kun hakija kertoi työkokemuksensa alusta loppuun ja mainitsi, että ammattikorkeakoulu opinnot suoritettiin työn ohessa.

8. Mikä työ on ollut mielekkäin?

→ Esimies kysyi tässä välissä kysymyksen liittyen hakijan nykyiseen työhön.

9. Mitkä ovat tämän hetkisessä työssä mielekkäimmät tehtävät?

- Kysymys hakijan edellisen vastauksen perusteella

10. Kuvaile jokin hetki, mikä on nykyisessä työssä jäänyt mieleen, jokin high light tai paras kokemus, jolla on ollut suurin anti?

11. Onko nykyisessä työssä jotakin parannettavaa?

12. Mikä motivoi sinua työssä? Työn imu?

13. Mitkä asiat sinua turhauttaa?

→ Esimies kysyi: luuletko, että voit vaikuttaa esimiehenä paremmin epäkohtiin?

→ Vastauksen perusteella paineensieto kysymys esimieheltä: luottamusmies voi olla aika temperamenttinen, joten miten kohtaisit hänet, jos hän laittaa sinut ahtaalle?

14. Miten reagoit ristiriitatilanteisiin?

- Kysymys hakijan edellisen vastauksen perusteella

15. Entäs silloin, jos joku menee henkilökohtaisuuksiin?
16. Mikä sinua stressaa työssä?
17. Miten rentoudut vapaa-ajalla? Mitä teet?
18. Miten työkaverisi kuvailisivat sinua?
- ➔ Esimies kysyi: Miten luulet suhteen kollegoihin muuttuvan, jos pääset esimieheksi?
19. Rekrytoija kysyi jatkokysymyksen liittyen hakijan vastaukseen
20. Mitkä ovat esimiestyön haasteet?
21. Mikä on mielestäsi keskeistä esimiestyössä?
- Kysymys hakijan edellisen vastauksen perusteella
- ➔ Esimies esitti substanssikysymyksen liittyen mahdollisiin tuleviin työtehtäviin
22. Mitkä ovat sinun odotukset tehtävää kohtaan?
- ➔ Esimies: Miten näet tulevaisuuskuvan, jos huonon taloustilanteen takia joutuisit tekemään irtisanomisia ja irtisanomaan entisiä työkavereita?
23. Tarvitsetko lisää osaamista jollakin alueella ajatellen mahdollista tulevaa tehtävänkuvaa?
24. Mitä odotat esimieheltäsi? Minkälaista tukea?
25. Millainen on mielestäsi unelma esimies?
- Kysymys hakijan edellisen vastauksen perusteella
26. Missä näet itsesi seuraavien 5-10 vuoden kuluttua?
27. Mitä sitten jos sinua ei valita tähän tehtävään?
- Kysymys hakijan edellisen vastauksen perusteella
28. Minkä tyyppisessä tehtävässä näet itsesi tulevaisuudessa?
- Kysymys hakijan edellisen vastauksen perusteella
29. Kuvaile kolme asiaa miksi sinut pitäisi valita tehtävään?

Kysymysten jälkeen esimies kertoi haetusta tehtävästä. Osaamiseen liittyviä kysymyksiä ei tässä yhteydessä oikeastaan ollut, koska esimies tunsi hakijan ja hänen taitonsa entuudestaan. Seuraavaksi kysyttiin, oliko hakijalla kysyttävää. Sitten katsottiin työ- ja opiskelutodistuksia ja puhuttiin pakkatoiveesta. Lopuksi rekrytoija kertoi hakijalle jatkosta, missä vaiheessa rekrytointiprosessi on menossa, sekä milloin tehtävä alkaisi.